



**Instituto Superior de Economia e Gestão**

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

**MESTRADO EM SOCIOLOGIA ECONÓMICA E DAS ORGANIZAÇÕES**

**Tese de Mestrado**

***Relações Sociais na Empresa***

Coordenadora Científica

Prof. Doutora Maria da Conceição Cerdeira

**Constituição do Júri**

**Presidente:** Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos, professora auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

**Vogais:** Doutor António Paulo Brandão Moniz de Jesus, professor associado com agregação da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa;  
Doutora Maria da Conceição Santos Cerdeira, professora auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

**Tiago Correia Pinto**

**Lisboa, Dezembro de 2008**



**Instituto Superior de Economia e Gestão**

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

## Tese de Mestrado

### ***Relações Sociais na Empresa***

Coordenadora e Orientadora Científica

Prof. Doutora Maria da Conceição Cerdeira

### **Constituição do Júri**

**Presidente:** Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos, professora auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

**Vogais:** Doutor António Paulo Brandão Moniz de Jesus, professor associado com agregação da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa;  
Doutora Maria da Conceição Santos Cerdeira, professora auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

## Agradecimento

Seria duma grande injustiça, não manifestar toda a minha gratidão pela forma coerente, justa e sábia, com que a Sr.<sup>a</sup> Prof. Doutora Maria da Conceição Cerdeira orientou este projecto, pelo que com toda a frontalidade que sempre pontuou o meu carácter e sem qualquer pejo ou pudor, digo: Pelo incondicional apoio, empenho, dedicação e paciência o meu sincero, Muito Obrigado!

# ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1 Os Objectivos.....	6
1.2 Nota Metodológica.....	10
1.3 Estrutura do Trabalho.....	12
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	13
2.1 Teoria das Organizações.....	13
2.1.1 Racionalidade.....	13
2.1.2 Abordagem Sistémica.....	16
2.1.3 Análise Estratégica.....	18
2.1.4 Teoria da Regulação Social.....	26
2.2 Sociologia da Empresa.....	34
2.3 Modelo Organizacional .....	43
2.4 Representações Sociais .....	49
2.5 Métodos e Técnicas de Inovação Organizacional.....	52
2.5.1 Outsourcing.....	53
2.5.2 Downsizing.....	54
2.5.3 Reengenharia.....	54
2.5.4 Just-In-Time.....	55
2.5.5 Coaching.....	55
2.5.6 Lean Production.....	56
2.5.7 Modelo Antropocêntrico.....	56
2.6 Recursos Humanos	
(Competitividade, Empregabilidade e Formação).....	59

2.7 Cultura na Empresa e Corporate Culture.....	65
2.8 A Participação.....	70
2.9 Uma Nova Lógica Organizacional.....	74
<b>2.10 Linhas Teóricas Directivas Para a Análise e Interpretação dos Dados Empíricos.....</b>	<b>76</b>
<b>3. ANÁLISE DAS RELAÇÕES SOCIAIS.....</b>	<b>78</b>
3.1 Apresentação da Empresa.....	78
3.2 História.....	78
3.3 Posição Concorrencial.....	79
3.4 Recursos Humanos.....	79
3.5 Participação.....	84
3.6 Jogos Políticos.....	86
3.7 Modelo Organizacional.....	91
3.8 Cultura.....	96
3.9 Relações de Cooperação.....	100
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>114</b>
<b>5. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>117</b>

# 1. Introdução

## 1.1 Os Objectivos

Um dos principais obstáculos à mudança das lógicas organizacionais por parte dos empregadores e dirigentes prende-se com o facto de desconhecerem as implicações sobre os trabalhadores das formas de trabalho que querem implementar. Evidencia-se, por vezes, que têm vontade de alterar as dinâmicas de trabalho, porque percebem que os indivíduos pensam a organização onde trabalham e que já não se contentam com a simples ordem de execução dada. O problema é o da adaptação, ou seja, o receio de inadaptação dos empregadores.

Qualquer mudança, por melhor que ela seja, tem inerente a si a perturbação normal que acontece a tudo na vida que se queira mudar. Vivemos em lógicas predefinidas e qualquer alteração tende a gerar em nós um certo desconforto. Isso é perfeitamente normal e nada que deva assustar ou impedir que se alterem as coisas de modo a ser-se mais eficiente e eficaz.

Quem tem o poder de decisão quanto à evolução da organização como não consegue antecipar todas as implicações do que se quer transformar, prefere manter as mesmas práticas de trabalho, ou alterar sem a intervenção dos actores/assalariados. Ao perpetuar-se isto, a organização fecha-se sobre si própria e os responsáveis pela gestão da empresa tornam-se num “corpo” distante dos trabalhadores, provocando profundas clivagens entre quem ordena e quem obedece, o que pode originar facilmente processos de exclusão dentro da empresa.

Assim, pode-se estar a caminhar num sentido que o que interessa não é saber quem está acima ou abaixo na hierarquia, mas sim quem está dentro ou fora da lógica organizacional, significando isto que dentro da empresa existem mecanismos de exclusão. Esta situação é hoje bastante comum nas empresas, como evidencia o aparecimento de “bolsas de trabalhadores excedentários” colocados em determinados departamentos ou divisões. Quer isto significar que a empresa tanto pode ser um forte mecanismo de socialização como ser potenciadora de profundos processos de exclusão social.

Houve uma fase em que se considerou necessário a existência de consultores em organização, com o objectivo de promover um equilíbrio entre as formas organizacionais e as vontades/dúvidas/aspirações dos indivíduos. Com o passar do tempo considerou-se erradamente que já se sabia tudo acerca do comportamento humano, ou, pelo menos, que seria mais rentável e eficiente direccionar as preocupações para outros campos. Assim, os consultores em organização passaram a ser consultores em gestão, comunicação, estratégia empresarial, etc. (Crozier, 1994: 33).

É necessário voltar a ter em conta o indivíduo e as suas estratégias pessoais, pois o cerne da questão não é saber qual a melhor forma racional e científica de organizar o trabalho, mas antes pensar e reflectir sobre a forma como podem os indivíduos cooperar em sistemas muito mais complexos, e qual a melhor maneira de conciliar estas duas vertentes. É desejável ainda que os indivíduos tenham as condições necessárias para se motivarem e participarem, e isso passa pela forma como os dirigentes pretendem conciliar as aspirações individuais num quadro de constrangimentos económicos e tecnológicos. No fundo, é a ideia de que não há consensos naturais, estes têm de ser trabalhados através dos conflitos que vão surgindo.

Deste modo, torna-se relevante analisar o comportamento de um indivíduo (e por conseguinte de um grupo) que interage num processo de mudança. Isto, porque uma coisa é o comportamento que se segue a partir de um conjunto de regras, outra coisa é como se age nas interacções particulares. Os indivíduos na maior parte das vezes não se sentem constrangidos, ou seja, há muitos comportamentos que temos em função de um conjunto de constrangimentos dos quais não temos consciência. As regras e os constrangimentos estão intimamente relacionados com as posições que as pessoas ocupam na empresa, isto é, espera-se que os indivíduos ajam de acordo com os papéis que os outros esperam que desempenhem.

Este trabalho tem como objectivo estudar as relações sociais na empresa. Mais concretamente, pretende analisar as características das relações humanas que se estabelecem em contextos profissionais de grande volume de trabalho e de stress.

Como objecto de observação empírica foi escolhida uma empresa que opera no sector turístico em Portugal, sector de uma forma geral pouco

estudado em Portugal, e muito menos na perspectiva em que se pretende desenvolver o estudo. Uma característica importante da actividade turística é o seu elevado grau de sazonalidade. Significa isto que as empresas são pressionadas a atingirem os seus objectivos num espaço de tempo relativamente curto, pelo que os trabalhadores estão sujeitos a picos de trabalho muito intenso de molde a cumprirem os objectivos organizacionais. A intensidade do trabalho é potenciadora da emergência de conflitos laborais e de um clima de grande constrangimento e stress.

Para além da particularidade referida, a empresa estudada que ficticiamente é denominada por *Sportravel*, tem uma estratégia orientada para o crescimento e expansão. Tal facto, evidencia o contexto de mudança que já se reflecte na empresa, face aos desafios futuros do sector onde está inserida, nomeadamente a expansão em Portugal de operadores turísticos espanhóis que por si só irá tornar o mercado mais competitivo. As solicitações de um mercado fortemente concorrencial surgem assim como condicionar adicional do contexto organizacional da empresa em estudo.

A juntar aos problemas inerentes do aparecimento de concorrentes estrangeiras, a empresa debate-se com a necessidade de proceder à sua modernização tecnológica. O volume de negócios da empresa tornou obsoleto o sistema informático detido, impondo-se a necessidade de implementar um novo.

Por último, a empresa foi recentemente adquirida por um dos maiores operadores turísticos em Portugal. Se por um lado à partida isso é benéfico para a empresa que passa a pertencer a um grupo económico maior, por outro lado, tal coloca desafios relacionados com as mudanças que acarreta, bem como da necessidade de ajustamento dos trabalhadores às novas dinâmicas empresariais.

Ainda que a análise empírica incida sobre toda a empresa, é dada uma maior atenção ao departamento de vendas (*Booking*), uma vez que são os recursos humanos desta área da empresa os mais afectados por situações de trabalho constrangedoras.

Pretende-se avaliar se os elementos pertencentes a esse departamento (grupo específico de trabalhadores) partilham valores/convicções que lhes conferem singularidade em relação à cultura organizacional da empresa;



perceber se esse departamento é um grupo homogéneo nos seus valores, ou se é constituído por vários grupos com as suas próprias lógicas e objectivos. No fundo, pretende-se analisar os processos de cooperação e competição entre os seus membros.

Adicionalmente, pretende-se observar se existe coerência entre os valores, metas e objectivos preconizados e defendidos para a empresa pelos seus dirigentes, com as práticas empresariais. Isto é, pretende-se apreender se os objectivos e desafios propostos para a melhoria da competitividade da empresa são coerentes com os processos organizacionais. Por exemplo, verificar se ao nível dos recursos humanos os objectivos propostos pela empresa são cumpridos.

Crozier no seu livro “Não se muda a sociedade por decreto” (1979) defende a importância dos actores e das suas estratégias, sendo estas determinantes nos processos de mudança. O fundamental em qualquer organização é perceber os seus recursos humanos, e partir da análise destes para a elaboração de objectivos. De modo geral é necessário apostar-se mais na valorização e mobilização dos recursos humanos, pois este é um factor estruturante e precioso a qualquer organização (Reynaud, 1995: 120).

Em síntese, e retomando o atrás referido, este projecto de investigação, visa estudar:

- as relações de cooperação e de confronto em situações de trabalho marcadas por contextos de stress,
- a forma como os actores podem cooperar em sistemas muito mais complexos,
- o motivo pelos quais os indivíduos tomam determinada acção que permita compreender como os actores se comportam e são entendidos numa organização como a *Sportravel* e como os constrangimentos (regras) da organização influenciam os papéis que são desempenhados pelos assalariados.

## 1.2 Nota Metodológica

No âmbito do conteúdo programático da cadeira de Metodologia e Investigação Social, propôs-se elaborar um projecto de pré-tese, de modo a alicerçar as bases para a realização da dissertação de mestrado, aproveitando assim o conhecimento adquirido nessa cadeira em relação à elaboração e realização de projectos de investigação.

A esse projecto inicial dá-se agora continuidade para realizar esta dissertação de mestrado na área das Relações Sociais na Empresa, sob a orientação da Professora Doutora Maria da Conceição Cerdeira.

Este projecto comporta contribuições específicas de algumas cadeiras do Mestrado de Sociologia Económica e das Organizações, como a já citada MIT, a Teoria das Organizações, a Sociologia da Empresa I, a Psicossociologia das Organizações, em conjunto sobretudo, com a cadeira Sociologia da Empresa II, à qual se foi buscar inspiração e conhecimento para conseguir levar este projecto a bom porto. O conteúdo programático desta cadeira é o ponto nevrálgico deste trabalho.

Pretende-se que este trabalho seja um conjunto harmonioso que busque inspiração no conhecimento adquirido ao longo do ano lectivo e, que sobretudo, se fundamente epistemologicamente e cientificamente nas disciplinas acima referidas.

Como já foi referido, a investigação alicerça-se empiricamente num estudo de caso. Os estudos de caso são pertinentes quando se aplicam a conjuntos relativamente pequenos e restritos (grupos, comunidades, empresas, etc.), sendo particularmente úteis quando se procura captar a realidade estudada na sua globalidade. Este método de investigação é particularmente usado para a análise intensiva de empresas.

Para obter a melhor informação no âmbito do tema e da situação em concreto, entendeu-se que a técnica de recolha de informação mais pertinente seria a observação directa, complementada com uma análise documental (análise de conteúdo) para o tratamento dessa mesma informação.

Este método permite a observação da interacção social em situações naturais, estando o observador directamente relacionado com aqueles que

estão a ser investigados, porque o mesmo faz parte do contexto que está a ser investigado. A observação é a única técnica de recolha de informações que capta os comportamentos dos indivíduos no momento em que são produzidos. Esta técnica é particularmente indicada para estudar as condutas e os códigos de comportamento e, muito importante, a dimensão não-verbal.

A observação directa tem como principais vantagens a apreensão dos comportamentos e dos acontecimentos no preciso momento em que se produzem, a possibilidade de recolher informação referente a acontecimentos espontâneos, e, por último, constatar a autenticidade dos acontecimentos.

Por definição um estudo etnográfico é um método longitudinal gerado para um processo baseado no entendimento da vida de uma organização (Sharpe, 1995: 230), deste modo realizou-se uma observação participante, devido a se ter participado na vida da organização como membro efectivo. Este tipo de investigação obriga a uma grande disciplina metodológica e científica, por modo, a conseguir-se desempenhar o papel de investigador de forma imparcial.

Esta investigação pretende observar situações e acontecimentos sem causar qualquer perturbação ao meio (o investigador deve passar despercebido entre os observados, de modo a ser capaz de controlar as relações que estabelece para fins de investigação).

Como já foi referido, o nome da empresa bem como todos os restantes nomes são fictícios, garantindo-se desse modo o anonimato a todos os intervenientes bem como a confidencialidade de todas as declarações recolhidas e apresentadas neste trabalho. Todas as declarações/testemunhos foram recolhidos de forma escrita.

Outra das razões pela qual se escolheu a observação participante como técnica de investigação prende-se com o facto de Renaud Sainsaulieu, um dos principais teóricos na área de investigação da cultura de empresa e dos efeitos do trabalho sobre os comportamentos relacionais ter usado esta mesma técnica em muitas das suas pesquisas. Visto este trabalho incidir sobre o tema das relações sociais em ambientes profissionais, considerou-se que seguir o seu exemplo seria um bom ponto de partida para esta investigação.

### 1.3 Estrutura do Trabalho

O trabalho compreende para além desta introdução, mais dois capítulos. O primeiro designa-se por enquadramento teórico e passa em revista algumas das principais contribuições teóricas produzidas nos domínios da Sociologia das Organizações e da Sociologia do Trabalho sobre a natureza das relações sociais em geral e em particular sobre a ligação entre o indivíduo e a empresa.

Analisaremos também os diversos tipos de configurações organizacionais, bem como o tipo de Inovação e consequências sociais associadas aos novos métodos e técnicas de inovação organizacional. Veremos como é que flexibilização e organização do trabalho interferem na competitividade, empregabilidade e formação dos recursos humanos.

Reflectir-se-á sobre as diferenças entre a Cultura na Empresa e *Corporate Culture* e ainda sobre a forma como as organizações e os gestores encaram a participação dos assalariados.

O capítulo termina com a apresentação de um quadro síntese das linhas teóricas desenvolvidas para melhor compreensão dos dados empíricos.

O segundo designa-se por Análise das Relações Sociais e dá conta do estudo empírico realizado na empresa seleccionada. Numa primeira fase apresenta-se a empresa e os seus recursos humanos, referindo de forma breve a sua história e posição concorrencial. Apresentam-se quadros sintéticos da caracterização do emprego da empresa.

Posteriormente, analisaremos em pormenor as relações sociais, focando os temas considerados mais pertinentes como a Participação, os Jogos Políticos, o Modelo Organizacional, a Cultura e sobretudo, as Relações de Cooperação.

No final do trabalho apresentam-se as conclusões gerais do estudo.

## 2. Enquadramento Teórico

O enquadramento teórico proposto serve para alicerçar as bases que servirão para melhor enquadrar o objecto de observação empírica, bem como auxiliar na análise de conteúdo.

### 2.1 Teoria das Organizações

Ao longo do século XX a reflexão sociológica sobre as organizações tem evoluído sobretudo, acerca da maneira como é entendido o papel dos seus indivíduos, desde a fase em que eram percebidos como meros executantes até serem entendidos mais recentemente como actores possuidores de diversas pluralidades que regem o seu comportamento.

Autores como Friedberg, Crozier, e Reynaud desempenharam um papel importantíssimo nesta evolução. Considera-se que o seu trabalho permite compreender o porquê de certas tomadas de posição e de comportamento por parte dos actores sociais, e daí a razão pela qual considerar-se o trabalho destes autores central para a elaboração deste projecto. Analisar-se-á as diferenças de pensamento entre autores considerados decisivos na história da sociologia das organizações.

#### 2.1.1 Racionalidade

Max Weber foi um dos primeiros autores a debruçar-se sobre as empresas industriais e da forma como estas seriam o motor do progresso e do desenvolvimento da racionalidade (Cerdeira, 2004: 90).

Considerou a acção social como o objectivo da sociologia, em que esta poderia ser definida como toda a conduta humana pública ou não, a que se atribui um determinado significado. A partir da acção social tenta compreender os fenómenos sociais, através de duas ideias chave: factos causalmente adequados e a procura do significado da acção e dos outros.

Para Weber a questão do causalmente adequado surge nos casos em que ocorrendo observações semelhantes, a sequência de factos vem a ocorrer

sempre da mesma maneira, como por exemplo a flexibilização da mão-de-obra nas empresas. Essa adequação é feita ao nível do significado traduzido, isto é, constata-se que em sociedade uma determinada situação vai produzir um determinado efeito, porque os membros dessa sociedade dão o mesmo significado por estarem interiormente motivados para ter comportamentos semelhantes.

Dedicou a sua atenção fundamentalmente à sociedade capitalista, considerada como racional, tendo elementos estruturantes como a burocracia, a racionalização da organização do trabalho (taylorismo), a estratificação social, e formas organizadas de poder (Weber, 1983).

Para este autor uma qualquer organização deve ser baseada: numa ordem legal, em que as respostas são dadas pela lei (impossibilitando a capacidade de reflexão); na existência de um conjunto de regras impessoais que delimitem claramente as esferas de competência de cada membro em relação aos seus direitos e deveres; na existência de uma hierarquia de funções com círculos de subordinados claramente estabelecidos; na necessidade de qualificações para se ter acesso a uma determinada função; na separação das funções de direcção e dos meios de produção; e, por último, no predomínio do procedimento escrito no funcionamento quotidiano.

Crozier debruçou-se sobre o fenómeno burocrático de Weber tentando descobrir o seu funcionamento como um sistema, onde os actores se assemelham a jogadores, ora estabelecendo contratos ora gerando conflitos.

Tipifica algumas das perversões que se sucedem nas estruturas burocráticas, devido a um ciclo vicioso que se cria. Para Crozier (1970) este tipo de organizações promove o desenvolvimento de regras impessoais (esta noção vem de Weber), porque como as regras são muito rígidas obrigam a agir quase sempre de uma maneira predeterminada, assim quem as cumpre sente mais segurança, contudo anula-se a iniciativa individual.

A centralização existente nas organizações burocráticas separa os que decidem dos que executam, porque como as decisões são tomadas no topo, a comunicação não é suficientemente bem transmitida entre os vários níveis hierárquicos, provocando deste modo o isolamento das categorias profissionais. Assim, verifica-se o desenvolvimento de relações paralelas, ou

seja, num sistema de organização muito burocrático, coexistem hierarquias fortes e poderes paralelos.

No seu livro *Sociedade Bloqueada* (1971), Crozier vai tratar como tema central a mudança de Maio de 1968. O que foi posto em causa em França nessa altura foi o sistema de relações humanas, o estilo de liderança e o modo de gestão, pelo que considerou tratar-se de uma revolução cultural. Neste livro ele trata do problema da inovação, onde o modelo burocrático francês não está aberto à inovação, por ser excessivamente centralizado e por dificultar as comunicações entre as várias categorias hierárquicas.

Weber foi o primeiro autor que tratou a questão do poder e autoridade nas organizações, para este uma ordem é uma prescrição em que a razão para obedecer resulta completamente da vontade daquele que ordena. A ordem e a obediência estão no cerne das relações de poder, a estas Weber induz ainda o conceito de dominação na economia e sociedade, que pode ser definido como a presença de um indivíduo que comanda outros com êxito.

Para Weber a questão essencial que se coloca a qualquer indivíduo que receba uma ordem não é o de descobrir as razões intrínsecas pelas quais deve ceder à solicitação, mas antes identificar os sinais extrínsecos associados às características daquele que ordena.

Crozier no que concerne às relações de poder no interior das organizações conclui que alguns membros têm poder sobre outros só pelo simples facto do comportamento destes estar muito limitado pela existência de regras rígidas. Isto implica que aquele que tem mais poder está sujeito a menos regras rígidas.

Weber ao fazer as suas análises utilizou muitas vezes uma construção mental denominada por “tipo ideal”, que seria um modelo construído intelectualmente de forma prévia, ou seja, trata-se de uma construção em que se acentua vários pontos observáveis que caracterizariam uma situação, que depois permitiria a comparação entre situações históricas concretas. De modo geral, pode-se dizer que a sua análise parte do particular para o geral, ou seja, parte do comportamento individual para tentar interpretar posteriormente o comportamento do conjunto. Sem recorrer a generalizações estatísticas, acaba por conduzir a sua perspectiva a análises generalizáveis, devido ao

pressuposto de os actores sociais acabam de modo geral por estarem motivados interiormente pelos mesmos valores.

Crozier critica os defensores da racionalidade na análise das organizações, porque apesar de reconhecer que existe, não é suficiente para justificar o comportamento dos actores.

### 2.1.2 Abordagem sistémica

Passando agora a outra corrente que influenciou e que ainda hoje continua a influenciar negativamente a sociologia das organizações, legitimando práticas de trabalho que continuam a percepcionar a organização como um organismo.

A teoria geral dos sistemas socorre-se do paradigma sistémico para conseguir explicar relações entre variáveis dentro duma organização, isto é, como é que se relacionam umas com as outras. Este paradigma tem muito a ver com o levantamento/tratamento de muita informação do sistema matemático para validar as suas análises.

O paradigma sistémico pode ser descrito sobretudo, através de dois conceitos mais elaborados do que a visão rudimentar de sistema definida como um conjunto de elementos interdependentes, em que se uma parte se modifica, as outras também, e consequentemente o conjunto se transforma.

Os conceitos correspondem primeiro a que um sistema pode ser classificado de acordo com as características comuns, em que se souber a que classe o sistema pertence, pode-se saber depois, muitas das propriedades desse sistema sem se ter a necessidade de observá-lo. Segundo, sistemas de qualquer classe possuem não apenas as propriedades comuns de outros sistemas do seu nível, mas também possuem as propriedades dos seus componentes, excepto as propriedades dos componentes que tenham sido modificadas devido às relações com o todo (Ashmos e Huber, 1987).

Estas definições, apesar de avançarem na definição de sistemas, continuam a remeter em parte para uma ideia de organismo, mesmo quando se tenta introduzir a matriz de sistema aberto. Henri Mendras defende que “os pontos de vista organicistas e funcionalistas permanecem uma das tentações



contra as quais o sociólogo moderno deve sempre se defender” (Bernoux, 1985: 137).

Será proveitoso saber-se a que classe o sistema pertence sem ter a necessidade de observá-lo? Considera-se que não, porque qualquer organização é constituída de singularidades. Neste ponto, importa referir Crozier e Friedberg, quando estes afirmam que os modelos sistêmicos fechados não podem estar conforme as organizações, porque deixam de lado a intervenção humana - há uma preocupação maior com as pessoas do que pelas suas relações (Bernoux, 1985).

Os primeiros teóricos das organizações como Taylor, Fayol e Weber viram as organizações como sistemas fechados, em que para uma questão só havia uma resposta, isto é, organizações modeladas pelo raciocínio determinista. Mesmo depois de tantos anos, muitos outros continuaram (e continuam) a usar modelos sistêmicos fechados, para melhor responderem aos constrangimentos do limite de conhecimento do comportamento racional, quando este é melhor explicado através de modelos simplificados que captem as principais características de um problema, sem terem que agrupar todas as suas complexidades.

Por vezes tenta-se com a criação prévia de hipóteses e soluções estudar relações não lineares e precisar detalhadamente a operacionalização de componentes administrativos, de modo a superar as limitações apontadas de excessiva rigidez dos modelos sistêmicos fechados. Isto por muito abrangente que possa ser, não engloba nem pode englobar a incerteza<sup>1</sup> que não reside unicamente no funcionamento interno de qualquer organização, mas sobretudo, nos constrangimentos do meio (Bernoux, 1985: 149). Este é o erro do raciocínio determinista, que confunde interação com interdependência, não há constrangimento técnico nem económico que force à tomada de uma única decisão única por parte da organização.

Qualquer incerteza pode e deve ser integrada pelos indivíduos nas estratégias pessoais, devido a que essa incerteza cria uma autonomia, contudo para se ter a possibilidade de fazer escolhas é necessário e desejável que essa

---

<sup>1</sup> Turbulências que provém do meio como por exemplo como a evolução e agitação dos mercados bolsistas.

autonomia não seja previsível. A incerteza reside na imprevisibilidade do comportamento, sendo assim parece impossível por muitas hipóteses que se criem, poder-se através delas suportar o sistema comportamental (Bernoux, 1985: 148).

Crozier e Friedberg consideram que a decisão é tomada como resultado de um compromisso entre os elementos de uma organização e das suas representações sobre os diferentes constrangimentos. Isto coloca em causa o modelo racional, pois não existe uma racionalidade única, mas sim múltiplas racionalidades, devido a cada indivíduo ter objectivos e estratégias particulares. Mais, a abordagem sociocognitiva retrata o indivíduo como agente psicossocial portador de múltiplas racionalidades, que mediante a necessidade de formular estratégias e apresentar soluções, as utiliza de modo a encontrar alternativas que levem à satisfação dos resultados (Weick, 1995).

Qualquer indivíduo pensa e age de forma diferente em determinadas fases e situações, isto é, as suas estratégias pessoais não são concertadas as mesmas em todos os momentos da sua vida sobretudo, devido à incerteza inerente a qualquer sociedade. Não se deve recorrer a qualquer espécie de analogias biológicas ou modelos sistémicos fechados, porque a organização é uma construção humana, em que os indivíduos assumem um papel activo na elaboração e compreensão do seu próprio mundo (Ferreira, 2001).

### 2.1.3 Análise Estratégica

Esta ideia vem ao encontro dos princípios epistemológicos da análise estratégica proposta por Crozier e Friedberg, elaborada a partir do nível micro, (estudos empíricos das organizações), contudo, pretendem que este modelo de análise possa ser aplicado ao nível macro, ou seja, ao funcionamento global da sociedade.

Segundo estes a análise das organizações pode trazer uma contribuição decisiva para um novo tipo de raciocínio sobre os factores humanos, para isso é importante ter em conta três conceitos que são inerentes e indissociáveis a qualquer organização: sistema, incerteza e poder. Este último é central, mas ao observá-lo em densidade despreza-se o conhecimento global da organização.

Observaram que a interdependência dos comportamentos individuais cria efeitos perversos ou efeitos de sistema, assim torna-se necessário trabalhar com dois tipos de raciocínio. Por um lado temos o raciocínio estratégico que parte do actor para o sistema, em que o actor irá delinear uma estratégia. Inversamente temos o raciocínio sistémico em que se parte do sistema para o actor, em que o que importa é a existência de regras.

Nas relações estratégicas, existem dois tipos de comportamento, ambos racionais e simultâneos, os ofensivos (trazem estabilidade ao actor) e os defensivos, que só emergem segundo estratégias de poder.

Na vertente defensiva o actor vai preocupar-se sobretudo em manter a sua margem de liberdade, vai tentar não ganhar espaço de manobra, mas sobretudo não perder, é mais uma estratégia de contenção. No lado oposto temos uma vertente ofensiva, em que o actor está sobretudo, interessado em alargar o seu campo de acção (Cerdeira, 2004: 95).

Os autores referem que para qualquer estratégia de acção é preciso ter em atenção que o actor raramente tem projectos coerentes e objectivos, mas que o seu comportamento é activo, porque deseja agir e interferir na organização. Esse comportamento tem sempre um sentido, mesmo quando aparenta não ter, ou seja, é preciso perceber que existe sempre uma razão subjacente à acção, com as suas implicações e consequências. Isto para demonstrar que não há comportamento irracional, existe sim uma racionalidade inerente (escondida) por trás da acção, que poderá não ser compreendida mas que tem sempre uma justificação (Crozier e Friedberg, 1977: 56-57).

Estas estratégias tem como objectivo permitir ao actor esclarecer, quais as tácticas mais adequadas e necessárias de modo a satisfazer as suas pretensões, realizadas posteriormente através de um jogo entendido como um instrumento da acção organizada.

No jogo tem-se um determinado grau de incerteza tendo em conta a imprevisibilidade, renegando-se assim totalmente a ideia de determinismo, porque não existem sistemas sociais totalmente regulados ou controlados, ou seja, os actores não podem ser vistos como uma peça de um sistema. Não é o sistema que determina a acção, devido a que qualquer actor tem sempre uma margem de manobra e um grau de liberdade, podendo apresentar o seu papel de uma maneira diferente à que lhe é apresentada.

Não se pense que um actor representa sempre um indivíduo, em Friedberg e Crozier a relação não é tão assim tão linear, porque concebem que um actor pode muito bem ser um grupo, ou melhor, um grupo homogéneo como um bloco que pode ser facilmente considerado como um actor único. Como também os elementos desse grupo podem-se afastar e prosseguir individualmente as suas estratégias, daí dizerem que o actor é contingente (Cerdeira, 2004: 94).

A ideia de grupo apenas emerge no contexto das relações entre grupos, sendo que a sua identidade enquanto grupo está intimamente ligada à percepção de um destino comum. O mais importante não é analisar o que acontece ao trabalhador através do meio que é o grupo, mas sim o que acontece a esse mesmo grupo (Gomes, 1996: 364).

Numa organização o poder em si não existe, existe sim numa relação no mínimo a dois, contudo um comportamento pode exercer mais poder sobre o outro, e isto advém da margem de liberdade e sobretudo, porque ambos têm poderes diferentes. Quanto maior for a margem de liberdade, mais êxito se tem na relação de poder.

Pormenorizando, em qualquer organização existem problemas, para os autores existem duas situações centrais onde isso se verifica. Primeiro que em qualquer conduta humana há sempre uma margem de liberdade, segundo, ao nível da acção há sempre um contexto a partir do qual (e onde) se exercem constrangimentos, originando por isso uma margem de acaso. No entanto, não se pense que o caminho da análise parte do actor e não da organização, o que interessa é a relação entre actor e organização e não o actor visto como independente da organização.

Os objectivos de qualquer actor são construções sociais, ou seja, quando se tem determinado objectivo significa que se está dentro de uma sociedade ou organização onde se dá relevância a certos símbolos de estatuto como por exemplo a obtenção de um curso superior, sendo assim, o que importa é encontrar uma estratégia de acção.

O caminho estratégico parte do pressuposto da racionalidade limitada que pressupõe que não é possível ao nível da acção social a optimização. Distinguem-se dois tipos de reflexão em relação aos objectivos que se pretendem atingir, numa primeira reflexão tenta-se isolar o actor da

organização, contrariamente a outra que passa pela reflexão em termos de estratégia em que se procura no contexto organizacional a racionalidade do actor.

Assim, a análise estratégica analisa relações entre os actores sociais, relações essas que são sempre de poder, entendido aqui como a possibilidade maior ou menor de recusar aquilo que o outro lhe pede. Numa organização o poder não passa de um jogo que tem uma margem contingencial, “uma situação organizacional dada não constrange nunca totalmente um actor” (Crozier e Friedberg, 1977: 79).

Nesta análise o poder é definido como a capacidade de certos indivíduos ou grupos agir sobre outros, ou seja, defende-se o carácter relacional do poder (que não é um atributo). Esta ideia de relação aponta para uma dimensão de reciprocidade, que se pode definir como uma pressão possível daquele que recebe uma ordem sobre aquele que a dá. Com isto, não se pretende menosprezar o poder hierárquico, porque este existirá sempre, devido a que o superior hierárquico tem sempre mais recursos do que o inferior (Bernoux, 1985: 152 e 153).

O que está aqui em causa é a definição de poder, que num sentido mais lato pode ser caracterizado da seguinte forma: “o poder de A sobre B é a capacidade de A conseguir que B faça alguma coisa que ele não teria feito sem a intervenção de A” (Bernoux, 1985: 153). Esta definição não salienta a ideia da reciprocidade, apenas ilustra a relação de poder demasiadamente mecânica.

Muitas vezes o poder é percepcionado como a melhor forma para controlar a ordem dentro de uma empresa, partindo da ideia de que as ordens feitas a partir de uma hierarquia legitimada conduzem impreterivelmente à sua obediência, porque simplesmente os empregados interiorizam os interesses da empresa.

Parece exagerado pensar-se que as relações de autoridade dentro de uma empresa sejam a garantia da prossecução da ordem, porque apesar de o poder ser determinante em qualquer organização, não é menos verdade que em qualquer organização há conflitos de poder.

Qualquer organização pode ser percebida como um universo cognitivo, no qual os seus objectivos (missão, cargos, procedimentos, etc.), deixam de

ser entendidos como características concretas e passam a ser símbolos, projectados sobre uma base de conhecimentos, que reflectem a maneira como os indivíduos entendem e interpretam a realidade organizacional (Weick, 1995).

O poder por si só não garante que se resolva diferendos instrumentais dentro duma organização, logo a melhor definição de poder seria: “o poder de A sobre B é a capacidade de A conseguir que na sua relação com B, os termos da troca lhe sejam favoráveis” (Bernoux, 1985: 155). Esta definição apaga o carácter de automatismo da primeira definição, pois não há certezas de que qualquer superior pelo simples facto de ser superior possa obter aquilo que quer.

O poder tem a ver com uma certa margem de incerteza, não tendo essa margem é-se obrigado a agir de certa forma. Numa organização vão existir negociações permanentes onde cada actor procura aumentar a sua margem de manobra, podendo agir com maior margem de incerteza face ao comportamento do outro.

Para Crozier e Friedberg existem quatro tipos de poder, primeiro o do *expert* (especialista), detentor de uma competência dificilmente substituível, tendo a capacidade de controlar a incerteza a partir da inteligência do saber. Este tipo de poder é o cerne do problema da racionalidade weberiana e do cientismo tayloriano, porque o homem que domina a ciência não pode ser contestado, assim as suas ideias por mais erradas que sejam tem que ser forçosamente seguidas (Bernoux, 1985: 159).

O segundo poder diz respeito ao domínio das relações com o meio. Quem conseguir controlar as relações com o meio e as comunicar à empresa adquire o conhecimento das redes nos dois campos, tornando-se estrategicamente mais influente (Crozier e Friedberg, 1977).

O terceiro resulta do controlo das informações, e por conseguinte do sistema de comunicações, logo quem estiver por detrás desta monitorização adquire uma posição estratégica, porque a informação tem um valor altíssimo numa organização.

O quarto e último poder é conseguido através da utilização das regras organizacionais, que por um lado está relacionado com o poder das chefias (usado para controlar os outros, ou seja, é o poder hierárquico/funcional), e por

outro lado, com todos aqueles que adquirem um profundo conhecimento das regras, e que se aproveitando disso utilizam-nas em proveito próprio.

Assim, verifica-se que existe uma ligação entre a estratégia e o poder, pois os objectivos dos actores só podem ser alcançados através das relações de poder, no entanto, inerente a isto estão as zonas de incerteza, onde se desenrolam os jogos entre actores (Idem).

Pode-se ver essas zonas de incerteza ao nível do dilema de prisioneiro, em que se está perante uma situação em que dois prisioneiros são acusados de um crime grave que ambos cometeram, contudo, não existem provas suficientes para os condenarem por esse crime, mas há, no entanto, provas suficientes para os incriminar por um delito menor. Ambos estão em celas separadas, facto que é aproveitado para os tentar incriminar. Existem as seguintes hipóteses: se ambos confessarem o crime grave, em vez de serem condenados à pena máxima, têm uma atenuante na pena; se nenhum confessar, ambos são condenados a dois anos de prisão; por último, se um confessar e o outro não, o que confessar fica livre, enquanto o outro é condenado a vinte anos.

Nesta situação cada actor vai tentar atingir os seus objectivos de acordo com a expectativa que tem do seu colega, isto é, o poder de denunciar ou não, está indissociavelmente ligado à incerteza do comportamento do outro actor.

A análise estratégica pressupõe que a acção social não pode ser entendida sem se analisar simultaneamente a estrutura em que ela está inserida, por exemplo uma empresa agrupa um conjunto de indivíduos com interesses pessoais que podem por vezes ser contraditórios com os objectivos da organização. Assim, isto levanta questão de que como é possível desenvolver comportamentos de cooperação e integração essenciais ao bom funcionamento de qualquer organização (Crozier in Cerdeira, 2004: 98 e 99).

A resposta passa por duas vias bem diferentes de promover a cooperação, por um lado advoga-se que a melhor maneira de atingir a integração é pelo constrangimento, ou seja, pela imposição de ordens que cumpram com os objectivos da organização. Em sentido contrário, defende-se que a integração se atinge pela negociação (Cerdeira, 2004: 99).

A posição colectivista defende que existem estruturas e sistemas externos ao indivíduo, em que este age perante situações preexistentes, não

interferindo na sua criação (não tem margem de manobra). As teorias individualistas reconhecem também que existem estruturas extra individuais como padrões inteligíveis, contudo, isso resulta de uma negociação individual.

Para Crozier e Friedberg a organização é por excelência um lugar de confiança, porque não há uma unicidade no âmbito da organização. Os actores interferem na organização de modo a atingir os seus objectivos, mas essa prossecução individual não implica pôr em perigo os interesses e resultados da empresa colectiva, dito de outro modo, é possível uma cooperação sem a supressão das liberdades individuais (Cerdeira, 2004: 99).

Devido a isto o conflito é inerente e permanente, manifestando-se nas relações de poder, no entanto, para os autores estas relações não promovem unicamente conflitos, mas também situações de estabilidade porque isso é do interesse dos actores, pois não é possível através de situações de conflito permanente atingir-se e melhorar as estratégias individuais.

Constata-se uma relativização da organização formalizada, em que esta é definida como um conjunto humanamente estruturado, ou seja, não existem ajustamentos naturais, estes são construídos pelos actores que através da estruturação das suas relações criam um dado sistema que pode ser designado por sistema concreto de acção que não mais é do que “a maneira como os actores organizam o seu sistema de relações para resolver os problemas concretos colocados pelo funcionamento da organização” (Bernoux, 1985: 141).

Este sistema cobre duas realidades: o sistema de regulação de relações que pode ser explicado de forma geral como a maneira que os indivíduos tem para resolver problemas quotidianos<sup>2</sup>; e, o sistema das alianças e dos seus constrangimentos que se pode definir como a forma que tem os indivíduos de organizar os seus encontros através dum sistema de relações<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Um operário de produção perante uma avaria, que acção vai desencadear para resolver o problema? Será que segue os procedimentos internos e toma a decisão de escolher o passo oficial ou optará por resolver a situação de acordo com o que pensa resultar melhor? O que faz por sua vez o operário de manutenção como seu superior apoia-o ou denuncia-o? E no final qual é o passo efectivamente seguido? (Bernoux, 1985: 141).

<sup>3</sup> Isto acontece muito a nível empresarial, sobretudo, quando está em causa uma grande operação que envolva muitas sensibilidades e capital. Refira-se o exemplo passado entre as



As principais diferenças entre estas duas realidades são de que no sistema de regulação de relações verifica-se que está assente em relações estáveis, regulares e prolongadas no tempo, enquanto o sistema de alianças é geralmente provisório, incidindo sobre acções particulares (Bernoux, 1985: 144).

A própria resolução de diferendos é facilitada pelas relações informais que se sobrepõem às formas expressas no organigrama. Mark Granovetter partilha do mesmo ponto de vista dos autores quando refere que as empresas que se regem verdadeiramente pelo organigrama formal são meras excepções na conjuntura organizacional (1985: 92). Daí a importância que se deve ter quando se pretende implementar mudanças organizacionais, em conhecer e estudar as regras informais que são indispensáveis ao funcionamento da empresa (Cerdeira, 2004: 100).

Concluindo, na análise estratégica o que interessa é o jogo feito no processo de interacção, escolhe-se a estratégia, mas não se tem um papel fixo. Mais, a socialização não é um processo fechado, mas sim aberto e cheio de surpresas/incertezas. Contrariamente, nas estruturas funcionalistas existem dois conceitos-chave que são a socialização e a integração, em que o primeiro conceito vai originar a integração normativa da acção, e o segundo prescreve uma perfeita articulação entre os papéis, ou seja, uma situação de conflito é enorme. A noção de papel social está directamente ligada à noção de adaptação (papel fixo) que por sua vez está ligada à noção de integração.

Crozier e Friedberg não só reconhecem a liberdade do actor no processo de interacção, como defendem que a estrutura é criada e alterada pelo próprio processo de interacção. O indivíduo é afectado pelas estruturas que ajudou a construir, mas também pode ajudar a dissolvê-las.

Neste ponto é onde reside a maior parte das críticas feitas à análise estratégica, porque ao fazer pressupor que todos os actores independentemente da posição que ocupam têm capacidade de influência na orientação da organização, não deixa de ser uma visão optimista. São os

---

administrações do BCP e BPI (devido à OPA do primeiro banco sobre o segundo), em que ambos procuraram recolher para a sua causa accionistas de renome criando alianças de modo a conseguirem o sucesso das suas estratégias.

próprios autores que referem que o controlo das fontes de poder desempenha um factor chave na aquisição do poder e, como se constata são os dirigentes que mais facilmente as dominam, podendo estes controlar e orientar a evolução da organização (Cerdeira, 2004: 101).

De modo geral, isto significa que apesar de se reconhecer a autonomia dos actores enquanto assalariados, essa autonomia está directamente dependente da posição e função que se ocupa, ou seja, são autónomos mas não dispõem da capacidade e força para interferir na evolução e orientação da organização.

#### 2.1.4 Teoria da Regulação Social

Reynaud em continuidade directa com a abordagem de Crozier e Friedberg, procura com a sua teoria sociológica da regulação social, superar a limitação imposta à análise estratégica, de que é demasiadamente rígida em relação às estratégias dos actores (Cerdeira, 2004: 102).

O tema central da problemática de Reynaud é a questão do princípio da subordinação que liga assalariados e empregadores, estudado a partir da análise das relações que se estabelecem dentro de uma empresa. Para este autor existe um constrangimento colectivo, que é explicado por uma negociação conjunta, ou seja, uma negociação entre grupos, no fundo partilha das teses do individualismo metodológico em oposição às teses de Durkheim, em que para este o constrangimento é fruto da instituição de uma moral comum (Cerdeira, 2004: 117).

Enquanto as correntes holistas partem da sociedade para explicar as acções dos indivíduos, o individualismo metodológico parte do indivíduo para explicar a sociedade. Segundo Boudon o que define esta corrente é que para estudar qualquer fenómeno social é indispensável ter em conta as motivações dos indivíduos e entender o fenómeno como resultado dos comportamentos individuais (Boudon, 1990).

O individualismo metodológico parte dos actores tendo em conta o contexto em que estão inseridos, apesar desse mesmo contexto não determinar as suas acções. A agregação das acções individuais é que vai

alterar a sociedade no seu funcionamento, ou seja, esta agregação vai implicar consequências ao nível do funcionamento global da sociedade, ou seja, os actores agindo individualmente vão constituir uma nova sociedade e por conseguinte uma nova realidade social, existindo assim um processo de construção e alteração sistemática.

A ideia chave deste paradigma é que o somatório das acções individuais constitui uma coisa nova, mas para que tal aconteça é necessária uma agregação de comportamentos individuais surgidos a partir da motivação associada à acção, isto é, a motivação vem em primeiro, e a acção resulta dela.

Neste seguimento, Reynaud considera que “as regras são o produto de uma longa construção, num permanente processo de regulação, reconstrução e de acção social, que supõe uma arbitragem entre o constrangimento colectivo e a liberdade individual” (Reynaud citado por Cerdeira, 2004: 117).

As regras não são de todo imutáveis, universais e estáveis (Reynaud, 1995: 227) numa organização nem mesmo numa sociedade, elas são sim transferíveis, readaptáveis e actualizáveis, isto é, as regras não são fixas nem rígidas, dependem do tempo, do espaço e dos compromissos individuais e colectivos. Por exemplo, as leis de direito penais que consagram as regras pelas quais todos nós nos devemos reger são por vezes actualizadas, devido à evolução e transformação natural da sociedade.

Para Reynaud o que importa é que qualquer empresa ou organização se dote de um conjunto de regras, que por um lado garantam a sua finalidade colectiva, e por outro que assegurem o respeito pelas opiniões, sejam elas quais forem, de cada um dos seus membros. De facto qualquer empresa precisa de estar fundada sobre regras claras que sejam compreendidas por todos, de modo a que se consiga que funcione normalmente, no entanto, essas mesmas regras não podem de modo algum ser dogmáticas que impeçam a sua discussão ou/e inibidoras de contestação por parte dos seus trabalhadores.

Uma empresa que não oiça ou que se recuse a ouvir os seus trabalhadores sobre as regras de funcionamento ou qualquer outro assunto arriscar-se-á a viver num estado atomizado, isolando-se do seu contexto social mais imediato, ou seja, os seus membros oprimidos pelo peso das regras, renunciam aos seus direitos em nome de um poder autoritário, comportando-se

de forma pacata, não contribuindo para o melhoramento da eficácia e eficiência organizativa e funcional da empresa.

Reynaud vai operar uma ruptura epistemológica quando coloca em causa a diferenciação entre as regras formais/oficiais e as regras informais/oficiosas por parte dos estudiosos da sociologia das organizações (Reynaud, 1995: 113). Para este não faz sentido definir as primeiras como racionais e objectivas e as segundas como afectivas e irracionais, e muito menos sentido faz que se associe as regras formais aos dirigentes e as informais aos assalariados.

Este tipo de pensamento difundido pela sociologia das organizações pode ter legitimado e perpetuado práticas de gestão danosas que levaram a muitas empresas a maus resultados, porque transmitiu a ideia de que os dirigentes pelo simples facto de o serem são providos de capacidades intrínsecas que lhes permite tomar as melhores decisões por um lado e por outro impedir que essas mesmas decisões sejam postas em causa pelos assalariados, devido ao facto de que estes apenas interagem numa lógica afectiva e emocional, não tendo por isso a devida atenção aos constrangimentos económicos da empresa.

Realisticamente não faz muito sentido pensar-se que os dirigentes têm todos eles a capacidade racional de tomar as melhores decisões no que diz respeito à eficácia e eficiência económica da empresa (Reynaud, 1995: 115), e que por sua vez os assalariados irracionalmente tomam as suas decisões tendo unicamente por base uma lógica de sentimentos pessoais e afectivos, porque isso é fazer pressupor que uma função ou cargo desempenhado tenha uma racionalidade inerente e intransmissível.

Reynaud considera que o que importa salientar é que quem exerce uma lógica de custos, exerce por conseguinte, uma lógica de controlo, e que por sua vez quem se exprime na organização informal não tem apenas por base uma lógica de sentimentos pessoais, sendo sobretudo, essa expressão uma maneira de interacção com a finalidade de garantir uma maior autonomia face a quem tem o poder de ordenar e controlar (Reynaud, 1995: 115). Acima de tudo o que importa é analisar a relação estratégica entre os actores que exercem um controlo sobre os assalariados, e qual a maneira que estes

arranjam para disporem de uma maior autonomia face ao controlo exercido (Cerdeira, 2004: 118).

De um modo geral, podemos ver a existência de acordos tácitos entre os actores de uma empresa, realizados através de compromissos resultantes de uma confrontação diária e quotidiana nas mais diversas situações de trabalho. Estes acordos ou se quisermos pontos de convergência podem informalmente repartir os poderes dos diversos actores, independentemente da sua posição hierárquica, ou seja, mais uma vez verificamos que o jogo e as suas regras que condicionam os comportamentos no trabalho são transversais e permanentes no interior de uma qualquer empresa.

Reynaud afasta-se completamente da noção de actor difundida pela Sociologia das Organizações, para este não faz qualquer sentido a distinção entre comportamentos racionais/irracionais, e entre regras formais/informais como explicação para o comportamento e tomada de decisão por parte do actor. Para si, o que interessa sobretudo, é a actividade de regulação entendida aqui como uma elaboração de uma estratégia colectiva (Reynaud, 1995: 122).

O ponto onde se distingue dos demais teóricos (incluindo Crozier e Friedberg), é quando concebe um actor como um indivíduo pluridimensional, em que este pode ter vários objectivos colectivos a partir das situações concretas de trabalho, ou seja, é através de situações que levem problemas concretos que precisam de ser resolvidos que o actor se constitui.

Por exemplo, imaginemos uma reestruturação ao nível dos métodos de trabalho num departamento, em que há a necessidade diária de afectar alternadamente um trabalhador a um posto específico que o obrigue a fazer mais xis horas por dia. Este processo é inevitável, o que obriga os actores a convergir numa estratégia colectiva que pode passar pela não-aceitação a partir das regras formais (contrato de trabalho), como pela sugestão através de regras informais (distribuição do trabalho feita pelos próprios) de uma outra maneira de realizar esse trabalho que não passe pela imposição de mais horas de serviço.

Assim, verificamos outro pressuposto de Reynaud em que este considera que as estratégias dos actores colectivos surgem como uma tentativa de confrontação às relações de poder instituídas no interior de uma

empresa, entendidas como uma regulação autónoma, de modo a que se amenize a relação desigual entre assalariado e dirigente. Isto no fundo representa que o poder origina conflitos, pois os que não tem acesso ao poder pelas regras formais, o tentem deter através de regras informais, ou seja, uma oposição entre poderes está sempre presente como estratégia de garantir a autonomia de um grupo face aos outros (Reynaud, 1995: 230).

A questão essencial é de compreender como é que os actores através da sua acção conseguem que esta seja reproduzida, isto é, a forma como os actores desenvolvem as suas próprias regras que servem duplamente para estruturar o grupo social e que os torna capazes de desenvolver acções colectivas.

Para Reynaud as estratégias comportamentais dos actores estão intrinsecamente ligadas à dimensão organizacional da empresa, devido a que seja inerente a qualquer empresa a existência de relações de poder e subordinação assimétricas entre assalariados e empregadores. Neste sentido, é de toda a pertinência reconsiderar as estratégias dos actores no interior das organizações, tendo o cuidado de analisar o confronto entre a regulação de controlo e a regulação autónoma, que origina posteriormente os compromissos futuros sobre as regras do jogo entre assalariados e empregadores, sendo esses compromissos entendidos aqui como uma regulação conjunta (Cerdeira, 2004: 120).

Como referido no exemplo anteriormente citado, a regulação autónoma surge da necessidade que por vezes os actores de uma organização dadas as prescrições impostas pelos responsáveis hierárquicos, têm de arranjar alternativas para executarem o trabalho no modo que lhes mais convém. Não se pense a partir daqui que isto é apenas uma maneira para subverter o trabalho ou mesmo uma adopção de mecanismos que impossibilitem a sua concretização, é apenas sim uma maneira pela qual os actores a partir da sua experiência profissional tentam capitalizar os seus conhecimentos para poderem interferir no processo de produção, ganhando assim legitimidade, estatuto e poder.

A regulação autónoma alarga sobremaneira o campo de estudo das relações industriais, ao perspectivar que por um lado que faz todo o sentido estudar-se a organização do trabalho e não apenas as condições onde é

realizado, e por outro lado percebe que os trabalhadores desempenham um papel essencial na formação das regras que orientam a sua acção em relação ao método de produção.

Isto remete para uma ideia de relação e reciprocidade entre as duas formas de regulação, ou seja, a forma pela qual os assalariados tentam esbater o peso da hierarquia na tomada de decisões não é incoerente nem muito menos irracional, ela parte sim de um contexto em que os assalariados têm a sua própria visão global sobre o modelo de organização da produção e da necessidade destes de interferirem no mesmo de acordo com o que julgam ser melhor. Verificamos deste modo que todos os assalariados têm a sua própria racionalidade, que pode ser ou não a mais pertinente para a empresa, mas que nunca poderá ser entendida como um comportamento irracional.

Não será possível segundo Reynaud analisar-se correctamente a regulação conjunta, se por um lado não se tiver em conta a racionalidade e a autonomia da regulação autónoma, e por outro se puser em destaque e em primazia a regulação de controlo. O que deve ser feito é colocar as duas regulações em pé de igualdade, atribuindo-lhe igual importância na análise que se pretenda realizar (Cerdeira, 2004: 121).

As estratégias desenvolvidas pelos actores no interior de uma empresa originam a formação de regras de jogo que delimitam as relações de poder, provocando assim o confronto entre as duas regulações num quadro mais abrangente que se situa ao nível da regulação da empresa.

A maneira como Reynaud analisa o conceito de jogo é transcendente, porque que no seu entender este não pode continuar erradamente a ser visto como um processo fechado em que as suas regras são definidas previamente e sobre as quais não se pode interferir, mas antes ser percepcionado como um processo aberto onde as regras não são dadas, mas sim construídas e reconstruídas segundo as estratégias dos actores. O jogo é contínuo e comporta a memória de todas as relações anteriores de poder e de subordinação que servem como base para a formulação de novas regras e estratégias utilizadas posteriormente na negociação e na obtenção de novos compromissos.

Partindo desta ideia poder-se-ia pensar que a apologia da liberdade dos actores na construção das regras levasse a uma situação em que pura e

simplesmente não houvesse regras, ou seja, a um estado atomizado. No entanto, não é isso que se verifica, pois o que garante que haja a permanência das regras de jogo deve-se ao estabelecimento de consensos e compromissos entre assalariados e empregadores, ou seja, através da regulação conjunta.

Esta regulação é conseguida através de acordos que podem ser formais como informais, que podem estar assentes em compromissos explícitos ou implícitos, mas que sobretudo, subjaz-lhes a história de compromissos anteriores, sendo assim, podemos falar numa simbiose entre a criação de novas regras e a permanência de regras anteriores. Neste sentido, é claramente entendido que para Reynaud a mudança não pode ser vista como uma ruptura, mas como uma necessidade de inovação e continuidade (Reynaud citado por Cerdeira, 2004: 122).

Para Crozier e Friedberg a mudança social é percebida como efeito de sistema, contendo em si a contingência que caracteriza a acção social, no fundo tem a ver com o acaso e o agir imprevisível que reflecte a acção dos actores. Para se analisar a mudança deve-se verificar a partir de que grau e em que condições as tensões que até esse momento tiveram como função reforçar o sistema, podem a partir de certa altura provocar a sua ruptura, ou seja, o que importa é aprender os processos de aprendizagem colectiva pelos actores nas novas situações vivenciais, e não porque a mudança acontece.

Segundo Reynaud a razão pela qual é provocada a mudança no interior da empresa deve-se ao jogo de poderes exercido por ambas as regulações (1995: 233), ou seja, existe uma necessidade de mudança quando o equilíbrio de poderes é posto em causa, o que força a que se encontre entre as partes uma solução que passe por equilibrar novamente os tabuleiros do jogo.

A não existência de uma real redistribuição do poder explica a insuficiência de novas formas de gestão participada como por exemplo os círculos de qualidade, que em vez de serem usados como ferramentas que permitam a inovação de práticas antigas, e por conseguinte, uma forma de *feedback* entre empregadores e assalariados acerca dos procedimentos formais que permita reflectir sobre a sua utilidade, estão a ser usados como recursos de mobilização que apenas tem como finalidade aumentar a produtividade dos assalariados (Reynaud, 1995: 116). Assim, ao perpetuar-se isto, entra-se num círculo vicioso, pois o insucesso destas medidas devido à



não alteração dos princípios da organização impossibilita desde logo a repartição dos poderes na empresa (Cerdeira, 2004: 123).

Concluindo, Reynaud preocupa-se com as relações que se geram no interior de uma empresa, especificamente as relações de subordinação entre assalariado e empregador. De modo a sistematizar a sua análise introduz as noções de regulação autónoma (interna ao grupo), de regulação de controlo (lógica económica) e por último a regulação conjunta (negociação entre partes na procura dos compromissos) como explicação para os comportamentos dos actores. O que o distingue sobretudo, de Crozier e Friedberg, é que no seu entender a regulação conjunta não é espontânea mas antes construída colectivamente a partir de regras e de constrangimentos sociais (Cerdeira, 2004: 124).

## 2.2 Sociologia da Empresa

Um autor que não se podia deixar de referir neste trabalho é Renaud Sainsaulieu. Os seus estudos acerca da cultura organizacional são importantíssimos porque permitem conhecer os efeitos do trabalho sobre as relações laborais e, não apenas sobre a psicologia individual como o fizeram diversos autores na sociologia das organizações.

A tipologia que elaborou para compreender os comportamentos dos grupos e definir as culturas de empresa permite detectar evoluções significativas nas identidades e subculturas profissionais, em concreto, a sua equipa de investigadores constatou um duplo movimento que colocou em causa o mundo dicotómico de classes: primeiro, aponta para o desenvolvimento de um espírito meritocrático entre os operários, isto é, o espírito colectivo associado ao movimento operário fica agora em causa com o surgimento de estratégias individuais por parte dos seus membros; segundo, o desenvolvimento de um sentimento colectivista entre os quadros, ou seja, estes já não se regem por estratégias individuais fortemente marcadas pelo mérito, porque devido às transformações tecnológicas sentem a insegurança no emprego e, assim tendem a estabelecer relações com os colegas marcadas pelo alheamento face ao trabalho e à empresa (Kovács e Cerdeira; 2001: 26).

Para Sainsaulieu faz todo o sentido considerar a empresa como um espaço de socialização e integração social dos seus membros, porque através das relações que nela se estabelecem seja de grupo, seja através do poder formal, seja pela utilização das regras informais, devolvem-se fenómenos de definição colectiva (Idem).

Na sua obra conjunta com Francfort e Osty (1995) foi possível destacar dois eixos fundamentais à volta dos quais se estruturam os comportamentos dos diversos grupos profissionais: o eixo da integração colectiva e o eixo das sociabilidades. O primeiro eixo reflecte os pressupostos da integração dos actores num meio de trabalho, por sua vez, o segundo eixo demonstra o grau de intensidade das sociabilidades colectivas que se estabelecem e se desenvolvem em situações de trabalho.

O eixo da integração diferencia dois modos de integração colectiva, em que o primeiro reflecte a forma como certos indivíduos e grupos com base nas regras estatutárias valorizam a sua posição como forma de garantirem o emprego, o que provoca da sua parte uma fraca implicação no trabalho. Por sua vez, o segundo modo de integração passa pela abertura do debate a todos os trabalhadores, o que permite uma troca de experiências e sobretudo, um diálogo aberto entre todos os membros da empresa (independentemente da sua posição hierárquica), no fundo, isto possibilita a que haja uma implicação forte e contínua no trabalho (Kovács e Cerdeira; 2001: 27).

O eixo das sociabilidades colectivas distingue duas situações ao nível do relacionamento entre colegas dentro de uma empresa, em que por um lado desenvolvem-se relações intensas numa base essencialmente afectiva, respeitando um certo conformismo de grupo, de outra, em que os trabalhadores procuram limitar ao máximo as relações com os restantes colegas (procurando desse modo evitar experiências de grupo), definindo fora da empresa a sua trajectória social (Idem).

Não há dúvida que o estudo das relações e dos jogos de poder que se estabelecem entre os diversos actores de uma empresa constituem hoje em dia um recurso indispensável para responder e rebater as ideias desenvolvidas pelas políticas de gestão de recursos humanos exclusivamente centradas na procura da mobilização colectiva através da aplicação de dispositivos que promovem unicamente a motivação do indivíduo (Sainsaulieu, 1997: 9). Não basta que se defina que a mobilização é importante para o desenvolvimento da empresa estimulando-se assim a implicação dos indivíduos, senão se perceber como é que estes interagem sobretudo, em conjunto.

Uma empresa constitui um facto social específico na medida em que associa indivíduos para realizarem e atingirem um propósito económico, sendo assim, seria lógico que se apostasse nos recursos humanos, porque são estes com os seus desempenhos que possibilitam a melhoria da qualidade do serviço ou produto, no entanto, isto parece que não é assim tão linear para os empregadores que continuam a defender em muitos casos estratégias que passem pelo baixo custo, utilizando o indivíduo como recurso prescindível.

O erro de muitos gestores e empregadores é de pensarem que o seu negócio por algum motivo é estável no mercado e que por isso não precisam

de se preocupar com as dinâmicas sociais que se estabelecem na sua empresa, o problema é que numa economia globalizada e fortemente concorrencial parece um paradoxo considerar-se que existem posições estáveis no mercado. Numa economia de mercado, os meios tecnológicos, comunicacionais e de finança levam a uma muito rápida neutralização da vantagem concorrencial baseada unicamente num factor como por exemplo a detenção do monopólio. As empresas que melhor saberão manter a sua posição de destaque no mercado, serão aquelas que propiciem coordenação, criatividade e solidariedade entre os seus membros, porque isso é que as irá distinguir das outras e não factores como o produto ou o serviço - os seus recursos humanos são algo de único que não se rouba, que não se copia, e que não se exporta (Idem: 18).

As empresas precisam de reconhecer que para se desenvolverem necessitam de inevitavelmente compreender e estudar os seus processos de integração colectiva, aceitando a afirmação de diferenças culturais no seu seio. As acções de formação, de comunicação, de grupos de trabalho inter-hierárquicos podem ser muito importantes para a integração das diversas culturas na criação de uma linguagem comum, contudo, não se pense erradamente que para isso acontecer basta que se façam acções de formação apenas para cumprir com mínimos legais, ou acções de grupos de trabalho sem ter o cuidado de se agrupar indivíduos com diferentes níveis de hierarquia.

Para uma empresa se desenvolver de forma correcta e sustentada precisa de impor uma dinâmica de negociação e de diálogo na procura de compromissos entre lógicas divergentes, esta ideia em parte vai ao encontro do que defende Reynaud (1995) quando este reflecte sobre a regulação conjunta. É um erro pensar que os consensos preconizados pelos gestores sem o aval dos assalariados evitam de alguma forma o espoletar de conflitos.

Muitos gestores talvez considerem que não é possível ou mesmo viável apoiar o desenvolvimento dos indivíduos e o seu desejo de promoção mantendo ao mesmo tempo o respeito pela estrutura hierárquica da empresa. A sua preposição é de que talvez não seja benéfico estimular a autonomia dos indivíduos quando se pretende criar uma comunidade de empresa, em que todos partilhem os mesmos valores e símbolos. Estas dúvidas ou se quisermos angústias são pertinentes e válidas. A resposta passa por colocar o problema

no sítio certo, isto é, não faz sentido dividir a sociedade do trabalho, mas sim perceber que entre estas duas actividades há uma interdependência (Sainsaulieu, 1997: 22), o emprego ocupa lugar central na vida dos indivíduos, e estes com as suas estratégias sociais interferem sempre de uma maneira ou outra no trabalho.

É necessário que a empresa se defina como produtora de sujeitos e como pólo de elaboração de projectos colectivos, para cumprir com os imperativos do desenvolvimento social e, por conseguinte, conseguir ser eficaz numa economia de mercado contudo, para que isto seja uma realidade duradoira e não um acaso, é imprescindível aceitar e compreender o conjunto de identidades (fornecidas pela sociedade) que tem no seu conjunto.

Se as empresas dependem directamente dos actores, no sentido, em que sem estes pura e simplesmente não existem, também não deixa de ser verdade que as suas próprias estruturas geram nos seus funcionamentos uma parte significativa desses mesmos actores, ou seja, o actor interfere na criação e modificação da empresa, mas também o seu papel social é afectado pelas estruturas da organização sobretudo, através das relações de poder. Se compreendermos o porquê desses jogos de actores à volta dos problemas da organização, mais facilmente saberemos a capacidade de desenvolvimento económico de uma empresa (idem: 25).

Qualquer organização depende das forças vivas do seu conjunto para ultrapassar os obstáculos com que se depara, isto é, para superar as pressões inerentes a uma economia de mercado precisa antes de tudo contar com a força dos seus actores, se estes conseguirem formar uma equipa sólida, solidária e unida mais hipóteses a organização terá de superar qualquer obstáculo. Esta ideia apesar de fazer todo o sentido, para ser real precisa que a organização conheça primeiramente os seus actores, por exemplo uma empresa não pode pensar em desenvolvimento, pelo menos efectivo senão perceber que tipo de actores têm, quais as forças de inércia e quais as zonas marcadas pela incerteza.

O problema que se atravessa a qualquer empresa é que tem que perceber forçosamente que nunca se conseguirá desenvolver de forma sólida e eficiente indo contra o seu sistema social, muitos casos existiram de empresas que encetaram mudanças e que não consideraram importante compreenderem

como é que os seus membros reagiriam, originando desse modo problemas à sua estrutura como por exemplo actos de passividade dos seus trabalhadores perante novas ferramentas de trabalho; como Crozier (1979) refere não se muda a sociedade por decreto, por muitas ordens que se dêem é tudo menos lícito que todos as cumpram, senão compreenderem o porquê das mudanças, com que propósito foram feitas e quais os objectivos que pretendem atingir.

Uma empresa não se pode estudar e sobretudo, compreender, a partir de análises sistémicas ou funcionalistas que consideram o indivíduo como um componente igual a uma máquina, ou melhor, consideram que o indivíduo não tem qualquer poder de interferir se for correctamente normalizado segundo os ideais da empresa. Se a vontade em conhecer a empresa for verdadeiramente real o principio passa por analisar as relações de poder, as relações estratégicas estabelecidas entre actores, procurando desse modo compreender como é que as zonas de incerteza e os procedimentos da organização interferem sobre essas relações; só assim será possível obter uma explicação séria sobre os fenómenos de alianças, coligações e conflitos que fundamentam em grande parte as interacções do trabalho (Sainsaulieu, 1997: 118). A partir desta análise será possível mudar as regras formais criando outras regras de jogo à volta do trabalho.

Sem este tipo de análise não será possível diminuir as disfunções que acontecem numa dada organização (disfunção entendida como o desvio repetitivo entre as regras formais e a realidade dos comportamentos), mais, senão se conseguir mudar as regras nem os actores, os jogos informais tenderão a reproduzir-se. Para se ser um bom líder não basta evocar a sua posição hierárquica de chefe (se bastasse só isso seria muito fácil a todos terem sucesso na gestão das suas organizações), é necessário cultivar a capacidade de compreensão e de persuasão, no fundo, é preciso ter boas qualidades de “jogo” (Idem: 142).

A organização pode ser entendida como um palco de um teatro, onde peças são encenadas pela produção de acções individuais e colectivas, parcialmente independentes da pressão directa da hierarquia e dos constrangimentos do meio. A capacidade do actor em fazer com que o seu papel seja de protagonista passa pela capacidade de se fazer ouvir pela

organização, no fundo, isto remete para a ideia de que em todos os níveis piramidais os actores terem acesso ao poder de agir.

Não há qualquer dúvida de que os problemas dos assalariados constituem um desafio para a gestão, no sentido em que os seus problemas tornam-se uma incerteza cada vez maior nas organizações; daí talvez se explique a vontade dos gestores em falarem constantemente em factores motivacionais para os seus recursos humanos devido, a não saberem como atingir a sua adesão aos objectivos propostos por si.

Os esforços que devem fazer os gestores que se queiram considerar modernos passa por encarar o problema de frente tal como ele é e não como eles gostariam que fosse, para isso é necessário inovar as estruturas de modo a suportarem as mudanças, estudar os círculos viciosos disfuncionais de modo a conseguirem-se libertar deles e por fim, procurar modificar as relações de poder instaladas, criando outros sistemas relacionais entre actores (Idem: 171). A solução passa por isto e não por continuarem a preferir o uso da retórica, feita através de lemas e mensagens que apesar do seu valor literário, são desprovidas de conteúdo e sentido.

O verdadeiro paradigma passa por descobrir o papel das pessoas e dos grupos, estudando as suas relações nos sistemas sociais, no fundo, é preciso privilegiar a compreensão dos jogos informais em que os actores participam para resolver os problemas concretos de trabalho. A análise estratégica dá um impulso a esta temática quando defende uma cultura do actor, no sentido, em que as relações de poder em conjunto com as relações informais permitem representar quase todos como membros activos de uma acção colectiva. Uma organização formada por actores e não por indivíduos permite a criação de uma cultura de empresa devido, a ser construída tendo por base as aprendizagens culturais que se formam no seu interior (Idem: 271).

A gestão dos recursos humanos não passa unicamente pela discussão da melhoria das condições de trabalho ou pela negociação de aumentos salariais, mas sobretudo, por conseguir que os assalariados adiram aos projectos de empresa. Para ser possível a prossecução deste objectivo é necessário atribuir a merecida importância às sociabilidades de trabalho e à formação de identidades individuais, por modo a garantir a implicação dos

assalariados; sendo importante alargar o palco à entrada de todos os actores, para que estes consigam definir o seu contributo estratégico.

Só existirão verdadeiros compromissos entre patronato, gestores e assalariados em situações em que se promova um debate sincero, onde todos possam argumentar e serem confrontados com as posições pessoais de cada um; só assim será possível criar e manter as opções colectivas que servirão de base para a elaboração dos compromissos futuros da empresa (Idem: 333).

Para Sainsaulieu o desenvolvimento social define-se como a reinvenção de uma regulação social de produção, feita através da socialização e da legitimação, por modo a restabelecer as pontes entre o passado e a sociedade de futuro. Para que este desenvolvimento seja profícuo é necessário também ser concebido como a descoberta da realidade dos jogos estratégicos e dos ajustamentos culturais para neles encontrar as imprescindíveis dinâmicas de aprendizagem e criatividade (Idem: 340).

Para qualquer mudança que se queira tomar, para qualquer desenvolvimento que se queira fomentar é preciso ter em conta como sabemos o actor, mas senão lhe for garantido o direito à liberdade de expressão, dificilmente se conseguirá a sua participação activa perante os problemas concretos da organização a que pertence. O problema é que muitos gestores continuam a defender que o desenvolvimento deve ser conseguido unicamente através dos seus ideais, valores e objectivos, escudando-se na justificação de aos assalariados basta cumprir com as ordens recebidas.

Como sabemos não basta de todo aos assalariados terem uma tarefa a cumprir para considerarem que estão a contribuir positivamente para o desenvolvimento social da empresa. Promovendo-se a sua expressão garante-se um melhor conhecimento sobre toda a complexidade dos sistemas técnicos, sociais e culturais da empresa. Uma organização não se funda apenas na força e virtudes dos seus líderes, mas também no valor criativo dos seus próprios mecanismos de funcionamento, ou seja, a sua força está edificada em todos os seus membros (Idem: 467).

O desenvolvimento social da empresa passa pela revisão constante da regulação dos seus funcionamentos humanos de forma a passar de comunidades fechadas e defensivas a comunidades mais societárias, no fundo que seja capaz de alargar os seus horizontes em relação à necessidade de



novas competências, novos produtos, novos empregos e sobretudo, de novas inovações. Trata-se de suscitar uma capacidade de inovação de novos modelos de sociedade de produção que dêem resposta às dificuldades económicas, tendo como princípio uma maior capacidade de autonomia pessoal.

A empresa é sempre influenciada pela sua cultura (seja ela qual for), no sentido em que qualquer organização retira a sua força das regulações que se estabelecem a partir do sistema social das relações entre os indivíduos e os grupos que a compõem. Partindo deste pressuposto qualquer empresa deve pensar nos seus objectivos, nas suas finalidades e sobretudo, na sua cultura de modo a poder negociar equilíbrios entre as suas forças vivas. Se a empresa conseguir ela própria ser autónoma (sendo essa autonomia entendida como uma sociedade de acção colectiva e de riscos partilhados), mais hipóteses terá de conseguir que os seus resultados económicos dependam mais de si, do que do meio exterior (Idem: 472).

A empresa com as suas inúmeras regulações criadas a partir das aprendizagens inerentes à complexidade dos seus funcionamentos quotidianos criou um novo tipo de actor assente em jogos interactivos e relações estratégicas. Não é mais um actor criado a partir das regras escritas, em que a sua acção e autonomia é limitada à função que exerce na empresa, como também já não pode ser considerado como um actor de massas que se move e mobiliza contra a dominação vivida na sociedade industrial.

O novo actor surge da história recente das organizações em que o desenvolvimento das relações, aprendizagens e confrontações culturais fazem com que os indivíduos tenham mais consciência de si, dos seus problemas, das suas capacidades e, da sua necessidade de realização pessoal e profissional. Esta explosão de individualidades no seio da empresa, obriga a que esta tenha a capacidade de negociação que permita por um lado resolver o problema da coesão e, por outro, a definição de objectivos partilhados.

A dificuldade perante este cenário prende-se com a dificuldade de as empresas conseguirem mobilizar os seus trabalhadores para a prossecução de objectivos colectivos, no fundo, de conseguirem aproveitar a força dos sujeitos verdadeiros actores de si para atingir o seu propósito económico; talvez a resposta passe por descobrirem nos sistemas sociais de relações de trabalho

os valores capazes de criar uma identidade colectiva (Idem: 478). Para que um grupo social se mobilize é imprescindível que os indivíduos orientem os seus actos para objectivos claramente definidos e partilhados.

Elaborar tal projecto colectivo é simultaneamente uma necessidade e uma dificuldade para o desenvolvimento social da empresa, porque ao criarem-se as bases para a criação de projectos colectivos terá que se forçosamente analisar as diferenças culturais entre grupos e, o desejo de reconhecimento dos actores como membros activos e decisivos dentro de uma organização. Mais uma vez se verifica que a realização de projectos colectivos depende inevitavelmente da implicação dos gestores e dos assalariados, como também se percebe que quanto melhor os gestores conhecerem os subordinados, melhores serão as hipóteses de se criarem projectos colectivos realistas.

Não se pense, no entanto, que basta favorecer a participação dos assalariados e a negociação nas relações de autoridade para que a empresa se desenvolva socialmente, porque o desenvolvimento passa sobretudo, pela criação de projectos de mudança que persistam a longo prazo. É necessário também entender que existe uma relação circular entre desenvolvimento e actores, no sentido, em que os actores ao agirem sobre o sistema social se vão modificando e evoluindo, daí ser imperativo a análise permanente ao potencial humano por modo a se reconhecerem os novos actores portadores de futuro (Idem: 500).

## 2.3 Modelo Organizacional

Uma organização tem na sua génese algo de característico, único, peculiar e, sobretudo, intransmissível, isto é, a sua estrutura terá inerente a si alguns factores particulares que a diferencia das outras organizações. Pensar-se que todas as empresas são idênticas porque partilham objectivos que passam em larga medida pela prossecução de fins económicos é um erro grave.

Muitos gestores denominados como especialistas de organizações tem promovido e aconselhado a adopção de técnicas de gestão idênticas para empresas completamente diferentes entre si. Cada empresa tem a sua história, tem o seu próprio contexto onde opera e é influenciada, portanto, pretender-se desenvolver os mesmos projectos independentemente da constituição da empresa é um contra-senso, porque como é óbvio uma coisa é desenvolver um novo programa informático numa multinacional de *marketing*, em que os seus membros devido ao sector em causa estão mais predispostos à mudança e, outra é desenvolvê-lo numa companhia de seguros fortemente burocrática em que as regras e a hierarquia são claramente definidas.

Esta tentação em padronizar práticas de gestão consideradas como as mais modernas, realizada em conjunto com a indução de tipos de comportamentos definidos como os mais adequados tem levado a incidentes graves como casos de fusões inadequadas ou mesmo a situações de falência. Se por exemplo um grande grupo económico de retalho comprar uma mercearia de bairro, provavelmente os “especialistas” em organização tenderão a implementar o mesmo sistema de controlo de pagamentos e stock; apesar de este exemplo roçar o absurdo, verifica-se infelizmente que ao nível macro da economia há exemplos muito parecidos.

Qualquer organização não é de todo a simples soma dos seus componentes, em que se possa fazer cálculos matemáticos para adicionar ou eliminar elementos da sua estrutura. Se a intenção dos “especialistas” é conceber organizações eficazes, então devem-se preocupar em analisar previamente as consequências das suas sugestões, por modo a conseguirem uma mudança real e efectiva que passe pela coerência de todos os componentes (Mintzberg, 1981).

Tudo aquilo que se queira implementar numa organização deverá ter em conta as suas especificidades e a sua situação real, isto é, quando não se privilegia o estudo das suas características cai-se no erro de se associar medidas que apenas servirão para entravar ainda mais o progresso da empresa. Apesar de se defender que cada empresa é única (tal como um indivíduo o é), devido a ter características singulares, não deixa de ser verdade que é possível estabelecer uma convergência entre os diversos tipos de modelos organizacionais; Mintzberg refere cinco configurações distintas nas suas estruturas: a estrutura simples, a burocracia mecânica, a burocracia profissional, o tipo divisionalizado e a adhocracia.

De forma a descrever e a diferenciar estas cinco configurações, Mintzberg elabora um esquema adaptável de cinco componentes, a saber: o vértice estratégico que representa a gestão ao nível superior; o núcleo operacional que retrata o conjunto de pessoas contratadas para a realização das tarefas inerentes à produção; a linha intermédia que não é mais do que a junção dos quadros intermédios; a tecno-estrutura constituída por especialistas de organização a quem compete a elaboração de planos de trabalho; e, por último, o pessoal de apoio responsável pela prestação de serviços indirectos aos restantes elementos da organização (como por exemplo serviços de estafeta).

As cinco componentes referidas podem formar uma organização, mas não se pense que todas as organizações têm todas estas componentes na sua estrutura, o número de componentes varia conforme o modelo organizacional, no sentido em que a finalidade de uma estrutura é coordenar e planificar o trabalho que se encontra repartido pelas diversas unidades (Idem).

Analisando em separado as cinco configurações, podemos dizer que a estrutura simples como o nome indica é caracterizada pelo mínimo de procedimentos e de regras formais, em que se pode dizer que existe uma unidade constituída pela direcção (normalmente um ou dois gestores superiores) e, por um pequeno grupo operacional encarregue de executar as ordens dadas pelo líder/ideólogo da empresa. Neste tipo de organização é mais fácil apontar as suas carências do que os seus excessos, devido a que no seu funcionamento pouco ou nada estar normalizado, a sua estrutura permite

que se dispensam os gestores intermédios, o pessoal de apoio e os especialistas em assuntos de trabalho.

A sua estrutura equivale à das empresas clássicas em que a coordenação é toda feita na base, em que só o líder sabe o que é melhor para a empresa, adoptando as medidas que ache necessário para se atingirem os objectivos definidos previamente por si. A supervisão é directa e fortemente baseada no contacto pessoal com os assalariados o que garante um controlo exageradamente centralizado sobre o sistema de produção.

É uma organização com muito poucas diferenças hierárquicas entre membros, o que permite que se ultrapassem com facilidade as imposições burocráticas características de grandes empresas, deste modo não é de estranhar que a maior parte das inovações não partam dos produtores de massas, mas sim das pequenas empresas (Idem). Os líderes destas estruturas são fulcrais e decisivos no seu desenvolvimento e futuro, sem eles, a maior parte deste tipo de empresa fica à deriva, devido a não ser concebido no seu planeamento formas alternativas de substituição do poder vigente e autocrático.

Não procurando adiantar a análise crítica, de referir a importância do G1 (Gestor 1) como visionário, foram as suas ideias que construíram a empresa, muitas das inovações que aconteceram nos últimos anos no mercado de aventura em Portugal passaram por ele. A *Sportravel* é sem dúvida uma estrutura simples que conseguiu atingir uma grande dimensão como prova o facto de ser líder de mercado há vários anos. Contudo, apesar de conter muitos dos aspectos positivos inerentes a este tipo de estrutura também contém muitos dos malefícios que se apontam às empresas clássicas, como por exemplo o problema do controlo excessivamente unipessoal que impede que a mesma se abra a outros actores e garanta desse modo a passagem de gerações e, por conseguinte, o seu futuro.

Se na estrutura simples não há normalização de nada, já a burocracia mecanicista faz depender o seu sucesso da normalização do trabalho por modo a conseguir que a coordenação entre mão-de-obra desqualificada e altamente qualificada se realize de forma eficiente. Devido a esta necessidade, pode-se dizer que este tipo de estrutura precisa de ter ao seu serviço inúmeros

especialistas que formalizem todos os sistemas de produção com base em regras rígidas que impeça desvios às normas dominantes.

Apesar de estes especialistas adquirirem um certo poder ao dominarem perfeitamente as regras da organização, não se pode considerar que o poder esteja descentralizado formalmente, porque a exemplo do que acontece nas estruturas simples aqui o poder também é fortemente centralizado no topo. Este tipo de configuração à medida que se vai aperfeiçoando vai aumentando a sua dimensão, isto porque a sua necessidade de controlo é tão grande que procura para além da estabilidade ao nível da produção, estabilidade nos contextos onde está inserida, fá-lo através da incorporação do máximo possível de serviços de apoio na sua estrutura, ou seja, a burocracia mecanicista torna-se simultaneamente cliente e fornecedora.

A burocracia mecanicista devido à sua grande dimensão torna impossível que se adapte a novos mercados e a novas formas de trabalho, mais, os seus membros tornam-se com o passar dos anos passivos em relação ao trabalho repetitivo que na maior das vezes são obrigados a fazer. A pertinência desta configuração prende-se com o facto de ser a que melhor se adapta a processos de produção excessivamente rotineiros, a denominada produção em série.

A burocracia profissional como o nome indica baseia-se na normalização de especializações e não tanto na normalização de trabalho ou de produção como o faz a burocracia mecanicista, e dessa forma se explica a necessidade premente de ter profissionais de formação superior no seu núcleo operacional. Esta exigência obriga a que este tipo de organização confie nos seus subordinados dando-lhes autonomia para deterem um certo controlo sobre a forma como realizam o seu trabalho, promovendo-se assim a descentralização do poder no seu interior, neste sentido, esta configuração é democrática o suficiente para ser apetecível pelos indivíduos.

O lado curioso desta configuração é que necessita de um grande número de pessoal de apoio que preste auxílio aos profissionais, porque como estes consideram que o seu nível não permite realizar as tarefas rotineiras inerentes ao seu serviço, obriga a que a burocracia profissional se socorra de pessoal de apoio para a realização dessas tarefas. Esta situação origina a constituição de duas hierarquias paralelas, uma constituída pelos profissionais

e outra pelo pessoal de apoio, em que a primeira é democrática e a segunda autocrática (Idem).

As organizações também se podem dividir em unidades operacionais paralelas, constituídas por equipas autónomas que procuram isoladamente atingir os objectivos propostos pelo topo estratégico, isto é, os gestores da linha intermédia conseguem ser autónomos para decidir como atingir determinado objectivo; este modelo denominado por tipo divisionalizado tem implícita uma normalização de resultados que obriga a que as diversas unidades apesar de autónomas cumpram forçosamente com os objectivos impostos pelo vértice estratégico.

Esta ideia já explica em parte porque se chama esta configuração de tipo divisionalizado e não de tipo descentralizado, porque a descentralização remete para a ideia de divisão do poder numa organização e, neste tipo de configuração fará mais sentido falar-se em apenas divisão da estrutura em equipas autónomas (o poder continua muito centralizado no topo).

Este tipo de configuração levanta um grave problema no sentido em que permite que uma organização atinja uma grande dimensão com a constituição de diversas unidades autónomas, mas que o poder se mantenha nas mãos de um pequeno grupo de gestores que por sua vez não têm ninguém a controlar a sua actividade, o que potencia riscos de exercício abusivo de poder (Idem).

Por último, a configuração denominada por adhocracia preconiza que a melhor forma para atingir a inovação (desenvolvida através de processos completos) passa pela criação de equipas de projecto coordenadas por acordo mútuo. Estas equipas são constituídas por peritos e por pessoal de apoio, que devem unir esforços para atingirem os objectivos definidos.

Esta configuração está muito ligada a indústrias recentes como a aeroespacial que necessitam de estruturas de projectos que reúnam peritos de diversas áreas em equipas fortemente direccionadas para a criatividade. Devido a esta exigência é uma estrutura que pode ser considerada como simples, no sentido de permitir alterações constantes de poder, promovendo práticas de trabalho que passem pela coordenação e controlo exercidas por acordo mútuo, realizado através da interacção e comunicação informal entre trabalhadores.

O poder dissemina-se por todos os níveis da empresa a que estejam afectos os peritos, o que significa que ao contrário das outras configurações onde o poder está mais ou menos centrado, na adhocracia encontra-se repartido de modo irregular o que leva as distinções, as funções e as hierarquias a esbaterem-se. A grande vantagem deste modelo é o facto de estar assente em projectos definidos pelos próprios, ou seja, todos aqueles que colaboram num projecto são criadores de estratégias. A desvantagem associada a esta configuração é a lentidão na sua acção, porque nada se pode implementar sem que todos o discutam.

Todas as organizações em parte se ressentem dos cinco impulsos principais inerentes a estas configurações, tal como a centralização pelo vértice estratégico, a formalização pelo tecno-estrutura, a profissionalização dos operários, a oposição dos quadros intermédios e, por último, a colaboração do pessoal de apoio (Idem). As organizações teriam muito a ganhar se pensassem no tipo de estrutura que deveriam ter e naquela que lhes serviria melhor para atingirem os seus objectivos, de modo a poderem trabalhar de forma séria na mudança da sua própria estrutura.



## 2.4 Representações Sociais

O conceito de representação social é definido por Jodelet (Vala e Monteiro, 1997: 354) como uma modalidade de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, com um objectivo prático que contribui para a construção de uma realidade comum a um conjunto social. Esta definição realça como as representações estão associadas ao fenómeno da produção de sentido comum a todas as sociedades, organizações e grupos.

Para Moscovici (Vala e Monteiro, 1997: 354) as representações sociais são um conjunto de conceitos, proposições e explicações, criado na vida quotidiana no decurso da comunicação inter individual, equivalendo, nas sociedades actuais aos mitos e sistemas de crenças nas sociedades tradicionais.

Uma representação que envolva a relação entre um sujeito e um objecto, é considerada social porque é colectivamente produzida, ou seja, ela é um produto das interacções e dos fenómenos de comunicação no interior de um grupo social, reflectindo a situação desse grupo, os seus problemas e estratégias. Neste sentido, as representações sociais são vistas como produto da actividade cognitiva e simbólica de um grupo.

As representações sociais apresentam uma funcionalidade específica, permitindo resolver problemas e dar forma às relações sociais como um instrumento de orientação dos comportamentos, isto é, as representações sociais fornecem programas para a acção e a comunicação, relativamente aos objectos que constituem objectivos possíveis para um indivíduo ou grupo.

Enquanto fenómenos de cultura, linguagem e comunicação, as representações sociais acompanham as estruturas sociais assim como as próprias representações sobre essas estruturas (Vala e Monteiro, 1997: 358).

Em 1961, Moscovici indica dois processos sociocognitivos estritamente ligados e não sequenciais na formação das representações sociais: a objectivação entendida como a forma como se organizam os elementos que constituem uma representação social e o percurso através do qual estes elementos se tornam expressões de uma realidade. As informações e ideias de um indivíduo acerca de um objecto sofrem processos de selecção e

descontextualização que reflectem as normas e os interesses grupais; e, a ancoragem percebida por um lado como o que precede a objectivação, pois um objecto é pensado por referência a experiências preestabelecidas e, por outro lado, surge em sequência da objectivação, permitindo a atribuição de sentido a acontecimentos. A ancoragem provoca transformações nas representações já construídas (Vala e Monteiro, 1997: 363).

A evolução e organização de um objecto em conjunto com a extensão de uma representação são determinadas pela estrutura da organização onde se desenvolve, assim, estas estruturas conduzem a múltiplas representações sociais de um mesmo objecto.

Moscovici identificou três razões para isso: o desfasamento entre a informação disponível e a informação necessária para a compreensão de um problema ou objecto. Muitas vezes a informação que circula é ambígua e imprecisa, não circulando da mesma forma entre os diferentes grupos sociais; consoante os recursos e interesses, os indivíduos elaboram uma representação mais ou menos sólida acerca de um objecto; e, por último, a posição tomada após a constatação de um fenómeno deve servir interesses grupais, o que implica a existência de recursos utilizados pelos indivíduos de modo a produzir uma opinião rápida e adequada às suas estratégias. Grande parte desses recursos são representações associadas ao fenómeno em causa e que reflectem o posicionamento social dos indivíduos na sua relação com um grupo e de um grupo na sua relação com outros grupos (Vala e Monteiro, 1997: 363).

Pode-se dizer que as representações sociais orientam os comportamentos, ou seja, de forma controlada a maior parte dos comportamentos correspondem às representações preexistentes. Qualquer acção implica uma rede de representações que liga objectos ao contexto, assim, ao nível da acção as representações sociais incluem modos desejáveis de acção, proporcionando a construção de significados que permitem dar sentido aos comportamentos.

As representações sociais apresentam também uma funcionalidade de diferenciação social, uma vez que, por um lado a situação específica de um grupo social contribui para a especificidade das suas relações e, por outro lado

a especificidade das representações contribuem para as diferenciações entre os grupos (Vala e Monteiro, 1997: 367).

## 2.5 Métodos e Técnicas de Inovação Organizacional

Diariamente se ouve falar em inovação, em que esta é essencial para a produtividade de qualquer empresa, e sobretudo para a competitividade de qualquer região ou país. Sem essa mesma inovação, sobretudo a nível organizacional não é possível atingir-se patamares elevados de eficiência. Sem dúvida que a competitividade passa muito pela capacidade de as empresas conseguirem produzir mais e melhor. No entanto, coexistem diversas formas de inovação e diversas consequências sociais associadas.

A inovação não deve e não pode ficar restringida ao campo da tecnologia ou da eficiência e eficácia económica, deverá também atender às expectativas sociais<sup>4</sup>. É necessário criar bases para um desenvolvimento sustentável, tendo em conta factores como a produtividade, competitividade, competência, conhecimento, entre muitos outros. A inovação terá que obrigatoriamente passar por uma maior difusão de conhecimentos, de modo a que todos, ou pelo menos a maior parte consiga ter acesso aos processos de aprendizagem.

As novas lógicas de mercado “obrigam” a que cada vez mais as empresas se apropriem da produção do saber e, por conseguinte do saber-fazer, o que tem originado a recomposição dos seus modelos organizacionais (Parente, 1996), que não são iguais e muito menos independentes ao tipo de empresa e da organização do trabalho a que estão associados.

O avanço tecnológico tem de andar lado-a-lado com o desenvolvimento dos recursos humanos, porque a aposta única na tecnologia em detrimento do social, não trás bons resultados em longo prazo, daí a pertinência de se considerar um modelo alternativo de produção que seja satisfatório não apenas em termos económicos, mas, sobretudo em termos sociais e humanos.

---

<sup>4</sup> Teixeira, Cláudio et al.: Os novos horizontes de inovação – fazer da empresa um bem social, CNJP, in <http://www.agencia.ecclesia.pt/ecclesiaout/cnjp/ComissaoDocumentos/RSE03.03.pdf>

### 2.5.1 Outsourcing

Predomina em Portugal o tipo de empresa flexível que utiliza uma racionalização flexível de modo a dar conta dos vários processos económicos, sobretudo a instabilidade dos mercados e a cada vez mais intensa concorrência global. Este tipo de empresa conjuga diferentes formas lógicas organizacionais e regimes de emprego, de forma a obter a flexibilidade funcional como quantitativa, que está a provocar diversas consequências nefastas que urge pensar e discutir.

As empresas focam em demasia a sua actividade no *core business*, relegando todas as actividades de baixo valor acrescentado para a subcontratação, como o exemplo amplamente implementado de *Outsourcing*. Esta técnica é aparentemente muito eficaz na redução de custos, pois consegue transformar custos fixos em custos variáveis através da flexibilização do trabalho. Para alturas de maior actividade recrutam-se mais trabalhadores a empresas de prestação de serviço, em períodos de estagnação económica recorre-se unicamente aos seus efectivos. A única preocupação é saber se o trabalhador contratado é bom ou não, senão for, será substituído sem qualquer tipo de entrave e substituído rapidamente por outro.

Um dos problemas é que o *Outsourcing* devia ser temporário, e o que se constata é que não o é. As empresas de maior dimensão têm serviços inteiros afectos a trabalhadores externos e que não fazem intenção nenhuma de passar esses serviços ou esses trabalhadores para o quadro como o exemplo dos serviços de *call center*. Esta questão provoca profundas clivagens dentro de qualquer empresa, há o perigo real de se criar dois blocos antagónicos, os que pertencem de facto e de direito à empresa, e os que estão de passagem ou simplesmente foram “ficticiamente institucionalizados” em tudo, menos no acesso igualitário aos mesmos direitos e garantias, sendo assim pode-se falar em culturas grupais (Gomes, 1996).

Qual a motivação de trabalhadores para desempenhar as suas actividades, quando sabem que por muito que trabalhem ou por muito bons que sejam no que fazem, dificilmente farão parte da empresa.

### 2.5.2 Downsizing

Outra medida defendida como muito eficaz de redução de custos é o *Downsizing*, que no fundo como o nome indica, é meramente uma técnica de emagrecimento organizacional, de forma a reduzir custos e melhorar a rentabilidade financeira. Fá-lo através da redução de efectivos nas actividades não centrais (o que depois acaba por compensar com *Outsourcing*), e na redução de níveis hierárquicos, que pode fazer pressupor que haja assim uma maior informalidade e autonomia dos trabalhadores, mas que no fundo é uma maneira de conseguir que o que era feito por x trabalhadores, passe a ser feito por metade.

Isto provoca sentimentos de desconfiança constante, porque nunca se está a salvo, independentemente do que se faça, qualquer trabalhador pode eventualmente ficar com o rótulo de dispensável. Assim há uma perda de confiança entre as partes, em que o empenhamento e participação dos trabalhadores são condicionados tanto pela incerteza constante em que laboram, como pela perda de identidade com a empresa, diminuindo assim o grau de eficácia produtiva e de lealdade para com a empresa.

### 2.5.3 Reengenharia

Uma técnica mais elaborada do que *Downsizing*, mas que cumpre na prática com os mesmos propósitos, é a Reengenharia, que através sobretudo, das Técnicas de Informação e Comunicação, modifica radicalmente os processos produtivos, criando novas formas de trabalho, rejeitando tudo o que havia anteriormente (Kovács, 2002: 49). Este modelo estuda uma empresa, elabora a maneira como ela deve operar, delimita os tipos de serviços que pode oferecer e define o tipo de trabalhadores que interessam.

No fundo tenta emagrecer as empresas, partindo da reconcepção radical das mesmas, rejeitando tudo aquilo que não produz valor acrescentado, ou seja, o enfoque é novamente a redução de custos e supressão de desperdícios. Este modelo é muito defendido e elogiado pelos dirigentes, pois o

simples acto de adoptá-lo por si só transmite a ideia que a empresa está a apostar no aumento da produtividade, de forma a ser mais competitiva.

Ao nível dos trabalhadores, este modelo tem como consequências maiores os despedimentos em massa, a sobrecarga de trabalho em relação aos que conseguem “sobreviver” às constantes reformulações, a substituição de emprego regular por formas flexíveis. Isto origina sintomas perniciosos que dificultam a inovação como a menor identificação com a empresa, diminuição da qualidade oferecida, diminuição de produtividade e, sobretudo uma perda de confiança entre as partes.

#### 2.5.4 Just-in-Time

O modelo de *Just-in-time* é também uma das principais referências da racionalização flexível. Esta técnica procura incessantemente reduzir custos e evitar sobrecarga de desperdícios, comprando e produzindo aquilo que for estritamente necessário, isto é, uma empresa que só opera unicamente consoante a quantidade de produto pedida, nunca criando *stock*. É exigível aos trabalhadores uma maior adaptabilidade e polivalência, se bem que isso em muito dos casos, isto apenas signifique novas formas de trabalho temporário.

#### 2.5.5 Coaching

O *Coaching* é uma técnica de racionalização flexível interessante que podia ter melhores resultados se evoluísse, porque é uma técnica que procura que haja uma mudança de atitudes e comportamentos através do apoio de consultores especializados, ou seja, é um instrumento de apoio ao desenvolvimento pessoal dos gestores com responsabilidades ao nível da mudança.

Seria positivo que este instrumento fosse alargado a todos os trabalhadores, e não apenas aos de topo, devido a que as mudanças não podem ser feitas apenas de baixo para cima. Estas têm que ser transversais e é necessário que todos tenham acesso à informação, que todos possam ter

auxílio de modo a alterarem as suas atitudes e comportamentos, o que influenciaria a partilha de uma identidade comum.

### 2.5.6 Lean Production

A *Lean Production* defende que o nível de produtividade passe não apenas pelo desenvolvimento tecnológico, mas também pelo aumento das competências, envolvendo os trabalhadores na procura da melhoria de produtos, atribuindo responsabilidades ao nível da execução. Contudo, este modelo de flexibilização qualitativa não é isento de críticas, primeiro porque reduz o número de trabalhadores de acordo com os princípios do *JIT*, segundo porque como recorre a subempregadas para externalizar certas actividades, não propicia de todo que o nível de qualificação e competências seja igual entre trabalhadores. Por exemplo, se nas empresas maiores o princípio é o de emprego para a vida, nas subcontratadas o princípio é o trabalho temporário sem direito a protecção social.

Certas práticas de flexibilização qualitativa como a promoção do trabalho em grupo com objectivo de redução de custos, pode não fazer aumentar as qualificações e por conseguinte, dificultar um melhor desenvolvimento nos processos de produção.

### 2.5.7 Modelo antropocêntrico

Coexistem então diversas técnicas e métodos de trabalho, umas baseadas em princípios neo-tayloristas ou pós-tayloristas que defendem o emagrecimento das empresas, sendo que algumas das técnicas que vimos anteriormente são o expoente máximo desses princípios. Por outro lado, existem outras que se baseiam em princípios humanistas, privilegiando o envolvimento dos trabalhadores como o caso das equipas semi-autónomas de origem em modelos antropocêntricos, que advogam a primazia em recursos humanos qualificados e em tecnologias flexíveis adaptadas a quadros organizacionais descentralizados e participativos.



As equipas semi-autónomas são de facto a forma mais avançada no que diz respeito às novas formas de organização do trabalho. Estas equipas oferecem aos seus colaboradores/participantes a possibilidade de escolha de planeamento do processo produtivo, ou seja, a forma como se obtém o output final é da sua inteira responsabilidade. São os seus integrantes que definem e dividem as tarefas e os métodos de trabalho, controlando as suas actividades de modo a conseguirem atingir os objectivos que foram também previamente definidos por si.

Isto rompe claramente com os princípios tayloristas, pois o que interessa é também a melhoria da competitividade, mas a forma de atingi-la é inversa, porque há um respeito pela qualidade de vida dos trabalhadores, no sentido em que a sua participação é incentivada. Os ganhos são imensos ao nível da melhoria da produtividade e da qualidade, da prevenção de falhas, da flexibilidade de funcionamento, da adaptação rápida às mudanças que propicia uma rápida solução dos problemas (Kovács, 2002: 48).

A estratégia antropocêntrica é a que cumpre melhor com os desígnios da procura e melhoria das qualificações e competências, através da formação no trabalho e na estabilidade de emprego, que são dois factores importantíssimos para qualquer melhoria que se queira implementar. Pretende-se criar um ambiente de cooperação, enfraquecendo para isso as divisões hierárquicas, nesse sentido há um novo padrão de divisão do trabalho que é caracterizado por uma extensão vertical e horizontal das tarefas. O perfil dominante é o trabalhador qualificado polivalente com várias qualificações que atravessam várias áreas do processo produtivo (Kovács, 1998: 95).

O modelo antropocêntrico promove o trabalho qualificante e a aprendizagem continua, ou seja, há uma real preocupação com o trabalhador e em compreender como certos erros ocorrem, e através desse conhecimento melhorar a prevenção de falhas. Utiliza-se actualmente para definir estas atitudes expressões como a “empresa que aprende”, entendida como a conjugação de estratégias de desenvolvimento de competências empresariais e de aprendizagem colectiva com a necessidade de rápida adaptação às mudanças do meio envolvente; e “empresa qualificante” que defende que as situações de trabalho permitem o desenvolvimento de competências.

O que se defende é que para se produzir mais e melhor é necessário apostar-se (entre outros factores) na real valorização dos recursos humanos, através do desenvolvimento da capacidade de lidar com os imprevistos, e da cooperação entre aprendizagens formais e informais. O trabalhador tem de estar preparado para encontrar novas soluções para os problemas que surjam.

Concluindo estamos perante duas lógicas diferentes de flexibilização organizacional: a via alta da renovação empresarial associada a equipas semi-autónomas, em que o principal é o individuo (e a melhoria das suas competências) e o respeito pelas suas expectativas; e via baixa da renovação organizacional associada à eficiência produtiva (e não necessariamente a sua eficácia), liderada, sobretudo por processos como a Reengenharia.

Infelizmente tem dominado a adopção da via baixa, devido, sobretudo a “mitos” intencionalmente criados pelas empresas de consultoria (que se apoiam em pretensos “gurus” da competitividade), que vendem modas de gestão baseadas em raras práticas de sucesso. Contudo, é mais uma questão de retórica e racionalidade instrumental (indivíduos encarados como meros objectos).

## 2.6 Recursos Humanos

(Competitividade, Empregabilidade e Formação)

É difundido em muitos sectores da sociedade que actualmente um dos factores de competitividade consiste na capacidade para flexibilizar o trabalho e a sua organização, sendo que essa flexibilização levará ao desenvolvimento das competências e, por conseguinte, à melhoria da empregabilidade das pessoas. Parece óbvio que se a empresa se moderniza, devido à flexibilização e organização do trabalho, isto provocar automaticamente um desenvolvimento de competências, e, por conseguinte uma melhoria da empregabilidade, no entanto, infelizmente, na prática não funciona assim, porque há diversos tipos de flexibilização e racionalização do trabalho, além de cair no erro de supor que todos os trabalhadores têm os mesmos direitos e sobretudo, as mesmas oportunidades de desenvolvimento de competências.

Vivemos numa época, onde se manifesta a coexistência de tendências contraditórias, se por um lado, é exigível ao trabalhador que adquira o maior número de competências de forma a estar sempre actualizado, para conseguir corresponder aos avanços tecnológicos e organizacionais, por outro lado, não deixa também de ser verdade que há um aumento exponencial do desemprego e, sobretudo das formas atípicas e precárias de emprego.

Os gestores que estejam realmente interessados na melhoria da competitividade das suas empresas através dos recursos humanos investem na sua formação. Desenvolvendo novas competências, os trabalhadores adaptam-se melhor aos requisitos de qualificação, como melhoram a sua mobilidade para outros empregos, ou seja, o desenvolvimento de competências melhora a empregabilidade, que pode ser definida como “a oportunidade e capacidade de as pessoas adquirirem competências que lhes permitam encontrar, manter e enriquecer a sua actividade e mudar de emprego. (...) aptidão para responder a conteúdos e requerimentos de emprego” (Kovács, 2002: 82 e 83).

Um dos problemas é que contrariamente ao que se possa pensar, ou que seja amplamente difundido por alguns “gurus” da produtividade, é que as empresas, de facto, não oferecem um número suficiente de empregos que

permitam a aquisição e valorização de novas competências. Mais, por vezes, ter um número elevado de competências é prejudicial a quem queira obter emprego ou novo emprego. Nem todas as empresas defendem a lógica de uma melhor capacidade individual resultar numa melhor produtividade.

Existem actualmente duas estratégias abrangentes e divergentes utilizadas pelas empresas relativamente à valorização dos recursos humanos. Se uma estratégia defende a aposta na inovação a partir do investimento nos recursos humanos e da melhoria de competências (promovendo a coesão social); a outra estratégia defende que a produtividade passa por princípios puramente economicistas, em que os recursos humanos são vistos como um custo a ser reduzido, criando uma expansão de empregos atípicos e precários. Nestes contextos a flexibilização do trabalho é quantitativa, isto é, por exemplo, o recurso a vínculos contratuais instáveis. A crescente difusão destes princípios, como forma de diminuição de custos, limita fortemente a melhoria da empregabilidade, pois nestes casos é unanimemente considerado não fazer sentido o investimento na melhoria das competências.

As reais possibilidades de desenvolvimento de competências e perspectivas de empregabilidade estão intrinsecamente relacionadas com as situações relativamente ao emprego, em que as variáveis a ter em conta são os níveis de qualificação/formação exigidos e o grau de flexibilidade/estabilidade (Idem: 86). Indivíduos que estejam em situações de flexibilidade precarizante (trabalho pobre em conteúdo com insuficiente uso de competências) ou de estabilidade ameaçada (posição de negociação individual frágil) necessitam de formação para melhorar a sua empregabilidade. Estes indivíduos estão em clara desvantagem em relação aos que se situam em situações de flexibilidade qualificante (trabalho altamente qualificado) e estabilidade profissional (trabalho variado e interessante).

Daqui se pode retirar de que por si só a flexibilidade do trabalho, independentemente de que tipo for, seja sinónimo de desenvolvimento de competências e melhoria de empregabilidade, antes muito pelo contrário, são as diversas formas de flexibilização do trabalho que propiciam ou não o desenvolvimento de competências, levando cada vez mais a uma maior desigualdade social. Porque se certos indivíduos não conseguem ter as mesmas oportunidades de desenvolvimento de competências, não será de

esperar que consigam uma mobilidade ascendente. As empresas preferem apostar naqueles que se encontram nas situações de flexibilização qualificante e estabilidade profissional, de modo a conseguirem melhorar o seu nível de produtividade. Os trabalhadores inseridos em situações referentes a empregos com contrato a termo e tempo parcial, trabalho temporário, se tiverem a sorte de ter alguma formação, ela cinge-se apenas a tarefas pouco exigentes, e é realizada de forma passageira, contudo, este tipo de formação não permite a melhoria da empregabilidade.

As empresas perante a pressão da concorrência não estão dispostas a criar postos de trabalho favoráveis ao desenvolvimento de competências, por outro lado os indivíduos que estão inseridos em formas de emprego precário e marginalizante não são motivados a participar em acções de formação. Aqui se reforça a ideia de que actualmente um grande número de empresas cria frequentemente condições que influenciam negativamente o processo de desenvolvimento de novas competências.

O que interessa à maior parte das empresas, é o lucro imediato, daí a aposta sistemática e pragmática no desenvolvimento de competências específicas em função das suas necessidades prementes, isto apesar de permitir uma pequena mobilidade interna, não permite de forma suficiente à melhoria da empregabilidade, pois para que isso aconteça, é necessário o desenvolvimento de competências-chave e não apenas específicas. A melhoria da empregabilidade passa, sobretudo pela melhoria da qualidade de emprego e de formação, sem esta melhoria, dificilmente, indivíduos inseridos em formas de trabalho precário, tenderão a melhorar as suas competências.

É cada vez mais exigível que a formação seja uma constante na vida das pessoas, não se pode continuar a pensar que basta tirar um curso seja ele de que tipo for e por muita importância que esse mesmo curso possa ter em termos de saber, prestígio, grau académico ou nível de qualificação. Será necessário aperfeiçoar e complementar os saberes adquiridos e aqueles que se adquirem ao longo da vida, contudo, isto não pode ficar no domínio individual e privado de cada um, é necessário que as empresas e de modo geral a sociedade se responsabilizem para que se desenvolvam as

competências necessárias de modo a melhorar os níveis de empregabilidade (Teixeira<sup>5</sup>).

O problema da competitividade é real, escusado será fingir-se que pode dar-se a volta indo por outro caminho, a única maneira é enfrentando este problema, tendo em conta a sua importância, mas não caindo no erro de esquecer-se assuntos também muito importantes como a solidariedade social, a sustentabilidade económica e, sobretudo a coesão social, porque sem esta é impossível pretender-se viver numa sociedade justa (Idem).

Uma ideia também muito divulgada na sociedade é a tendência para a necessidade de investimento na formação dos recursos humanos, nesse sentido as empresas são cada vez mais responsáveis pela oferta de formação, substituindo em parte o papel do Estado. As qualificações dos recursos humanos, as suas competências desempenham papel fulcral e decisivo na competitividade de qualquer empresa, é um desafio que se coloca a todas as empresas que começam a reconhecer isso, no entanto, a maneira como encaram os recursos humanos está muitas vezes nos antípodas, pois se para uma parte é defendido que se deve respeitar a autonomia e participação o trabalhador, noutra defende-se que os recursos humanos são meramente um custo a ser reduzido.

Por um lado temos a visão optimista, que afirma a existência de uma tendência inevitável, em que há uma relação directa e circular entre o desenvolvimento de qualificações e competências e a necessidade de obter resultados positivos por parte das empresas, ou seja, a melhoria do desenvolvimento de aptidões leva necessariamente ao aumento da produtividade e à redução de custos; por outro lado temos vozes críticas que alertam para o facto de que as empresas poderem optar por processos de reestruturação diferentes, que advogam princípios antagónicos de gestão de recursos humanos, isto é, coexistem tendências diferentes, em que as respostas a tomar não são exclusivas.

Na visão optimista o destino está traçado pelas TIC's, em que os actores sociais devem comportar-se de forma passiva perante as transformações produzidas, sendo assim é defendido que a aprendizagem ao longo da vida é

---

<sup>5</sup> Teixeira, Cláudio et al., endereço electrónico citado.

imprescindível de modo a adaptar o homem à máquina. Discordantes desta ideia estão vozes como as de Castillo e Kóvacs que defendem precisamente o contrário, a moldagem das TIC's de acordo com as necessidades das pessoas, vistas como actores centrais, neste sentido a aprendizagem ao longo da vida é considerada como uma forma de capacitar as pessoas, de modo a que estas se afirmem individualmente e colectivamente como actores decisivos no processo produtivo.

As possibilidades de aprendizagem de novas competências no trabalho são muito diferenciadas em função de diversos factores, como por exemplo, o tipo de divisão do trabalho entre as empresas, as situações concretas de acordo com os níveis de formação/qualificação exigidos e o grau de estabilidade de emprego.

As novas qualificações estão ligadas a uma maior exposição de novos princípios de organização e gestão, que valorizam os indivíduos quer em termos quantitativos como qualitativos, ou seja, a divisão de competências é desigual entre as empresas, criando relações de profunda assimetria. O trabalho profissional ligado à tecnologia avançada tende a concentrar-se nas empresas centrais, enquanto as operações de rotina são habitualmente transferidas para a periferia. Refiro o exemplo das “empresas-cabeça” e das “empresas-mão”, se nas primeiras há uma concentração das áreas e funções-chave, por sua vez, nas “empresas-mão” existe um tipo de trabalho rotineiro e desqualificado. Segundo Castillo a qualificação só pode entender-se como resultado de uma determinada divisão de trabalho, mais, a evolução das qualificações depende fortemente da partilha de saberes entre trabalhadores, máquinas e instituições presentes em cada sociedade (Kovács, 2002: 71).

O excesso de competição actual leva à tendência generalizada de utilização agressiva dos recursos humanos, através de métodos como *downsizing*, reengenharia e *rightsizing* para a redução efectiva de custos, ou seja, esta compressão limita cada vez mais as reais possibilidades de aprendizagem. Existem diversas estratégias para atingir o máximo da eficiência económica, como por exemplo a estratégia de redução de custos sobretudo, ao nível dos recursos humanos, que de acordo com a conjuntura definir o número de trabalhadores que precisa, que assim se tornam facilmente descartáveis. O modo como o faz é reprovável em muitos casos como a

substituição de trabalhadores com mais de 50 anos (demasiadamente jovens para se reformarem) por jovens recém-licenciados, procurando desse modo obter as melhores qualificações a baixo preço. Os jovens aceitam mais facilmente condições desfavoráveis, porque em primeiro lugar querem um emprego, segundo porque ainda não adquiriram a capacidade de negociação, que só se apreende com a experiência de trabalho.

A aprendizagem no trabalho depende da responsabilização de empresa, que não é apenas utilizadora de saberes, mas também produtora de novos saberes. Para se produzir mais e melhor é necessário apostar-se (entre outros factores) na real valorização dos recursos humanos, através do desenvolvimento da capacidade de lidar com os imprevistos, da cooperação entre aprendizagens formais e informais. O que se defende é que o trabalhador tem de estar preparado para encontrar novas soluções para os problemas que surjam.

Os gestores têm de apreender rapidamente que o trilho da inovação se faz pela constante formação e qualificação, de modo a dotar os indivíduos de melhores competências que auxiliem no desenvolvimento das suas actividades, sendo desejável que se preocupassem mais com os seus trabalhadores, não de forma caridosa, mas sim objectiva, de modo a alcançar a sua motivação e participação, factores essenciais para o aumento da competitividade (Crozier, 1994).

Concluindo, percebe-se que as empresas ocupam um papel central na nova economia global, enquanto produtoras de saberes, criando actualmente desigualdades sociais, devido a que a maior parte das práticas empresariais aposta numa flexibilização quantitativa dos recursos humanos que estão a condicionar largamente o modo de vida das pessoas, sendo que em muitos casos há a gravidade acrescida de se modificar também o modo de vida de uma dada sociedade (Parente, 1996).



## 2.7 Cultura na Empresa e Corporate Culture

As organizações não são indiferentes à cultura do seu meio-ambiente, ou seja, as características culturais que possuem são de algum modo o retrato da sociedade onde estão implementadas. No entanto, tem-se privilegiado a ideia de cultura intra-organizacional, que pressupõe que cada organização desenvolve uma cultura própria, diferente da sociedade em que está integrada. Existe ainda, outra ideia que defende que a própria organização pode desenvolver subculturas igualmente diferentes (Kovács e Cerdeira, 2001: 18).

Esta ideia de subcultura remete então para a ideia que coexistem diversas culturas dentro de uma organização, e não apenas só uma cultura como é difundido por muitos gestores. Assim, estamos perante duas grandes perspectivas do modo como é entendido a cultura e, sobretudo, como deve a cultura ajudar na gestão das organizações.

A primeira perspectiva está inserida no paradigma funcionalista, que defende de modo geral que a cultura serve como aperfeiçoamento de controlo. Este paradigma defende que os verdadeiros criadores de cultura são os líderes fundadores da empresa (Kovács e Cerdeira, 2001: 20), ou seja, são estes que criam a cultura da empresa, e é a partir dos seus ideais que devem ser fundados os conjuntos de normas e valores que fazem reger todos os indivíduos que nela trabalham.

No fundo, pretende-se minorar a incerteza produzida por cada actor/indivíduo, isto é, a sua acção tem de ser confinada aos interesses da empresa, de modo a criar-se um bloco coeso em que todos pensem a organização da mesma forma. Esta perspectiva funcionalista é extremamente defendida pelos gestores, por ser considerada a que melhor transmite os valores aos subordinados.

Autores como Peters e Watterman defendem no seu *best-seller In Search of Excellence* (1987), este tipo de gestão pela cultura como forma de induzir comportamentos e assim poder-se manipular as vontades individuais de acordo com o que é entendido como melhor para a empresa. Para estes professores de gestão e simultaneamente consultores da *McKinsey*, as empresas excelentes têm oito características distintivas: inclinação para a

acção; proximidade do cliente; autonomia individual; apostar nas pessoas; criação de valores; manter-se no que se domina; simplicidade formal; e existência em simultâneo de rigidez e flexibilidade. Mais importante do que a selecção dos seus oito atributos (parte deles deixaram de ser respeitados pelas empresas consideradas excelentes), a obra foi o símbolo da nova forma de encarar a gestão, no entanto, partilha-se das críticas que se fizeram aos autores, entre as quais colocar a excelência acima de qualquer outra preocupação.

Assim, constata-se que este paradigma tem outros objectivos para além de criar um grupo coeso, o que realmente está em causa é a produtividade, ou seja, sobre a capa de valores como por exemplo a união e a determinação, se escamoteia o principal objectivo da empresa, que não é mais do que a procura desenfreada do máximo de produtividade e eficiência, sem ter em consideração a vida pessoal dos seus trabalhadores. Esta gestão pela cultura designa-se por *corporate culture*.

Temos em Portugal diversos exemplos de gestores que defendem este modelo de cultura, que preconizam que é ao seu grupo que compete integrar e adaptar os seus trabalhadores de acordo com os valores que se consideram essenciais para a prossecução dos objectivos. Assim, pretende-se condicionar a visão do trabalhador aos ideais da empresa, ou seja, tenta impedir que se pense livremente e que sobretudo, se ponha em causa as normas e valores da empresa.

Isto é ilusório, porque se muitos interiorizam os valores, outros apenas fingem que os interiorizam, porque sabem perfeitamente que lhes é prejudicial apregoar outra forma de pensamento que não esteja de acordo com a linha dominante. Foi-lhes ensinado isso mal entraram na empresa. É errado tentar transmitir uma ideia predefinida de cultura, porque esta depende de todos os seus intervenientes, qualquer indivíduo é produtor de cultura, pensar-se que se consegue socializar todos os indivíduos sobre determinados valores é um erro.

Uma empresa que não procure conhecer os seus trabalhadores, que não procure compreender as razões pelas quais certos indivíduos tomam determinada acção, mais tarde ou mais cedo vai sofrer as consequências, porque é um erro pensar-se que existem consensos alargados que impeçam que os conflitos surjam. Porventura a maior parte dos empregadores prefira

viver na ilusão de falsas unanimidades, contudo, isso não é admissível a quem se considere como um gestor moderno e que se preocupa em conciliar a competitividade e os interesses individuais, e através desta relação obter o máximo de eficiência, porque não haja dúvidas que o desígnio da competitividade passa sobretudo, pela participação efectiva dos trabalhadores.

Assim, a *corporate culture* ao defender a padronização de comportamentos desejáveis ao bom funcionamento da empresa depara-se com dois problemas: primeiro é um modelo determinista que não concebe as estratégias individuais, logo, não pode afirmar em rigor que os trabalhadores partilham dos mesmos objectivos; segundo, a ênfase dada na simplificação da cultura em x pontos-chave, não permite compreender toda a dinâmica cultural existente na empresa, e muito menos aceitar a ideia de subculturas dentro de uma empresa.

Contrariamente, às ideias defendidas pela *Corporate Culture*, emerge o paradigma político-cultural ou genético, que defende o papel activo dos indivíduos na construção da cultura da empresa, ou seja, entende que os indivíduos são parte integrante da cultura, agindo sobre esta.

Como o próprio nome deste paradigma deixa antever, é composto por duas correntes, uma que integra o “papel dos subgrupos de interesses como unidade de análise e as relações de poder em que assenta a necessidade de uma ordem negociada, designada por análises político-cultural” (Kovács e Cerdeira, 2001: 24). A outra corrente designa-se por paradigma genético, que por sua vez salienta o papel central do indivíduo como agente decisivo na produção de cultura organizacional sobretudo, ao nível dos processos de inovação.

Este paradigma faz um avanço epistemológico considerável em relação ao paradigma funcionalista sobretudo, porque defende que cada organização deve promover práticas de produção por parte dos seus actores, em vez de os cingir meramente a processos de adaptação que não trazem nada de novo à organização. Só a produção permite que uma organização se eleve e se modernize, porque esta é assente num *feedback* constante entre subordinados e empregadores e não numa transmissão pura de valores e normas de conduta por parte dos empregadores aos subordinados.

É também possível distinguir claramente os conceitos de identidade de sistema cultural, isto é, querer se fazer passar a mensagem de que a identidade dos indivíduos pode ser assimilada pela identidade da organização não passa de uma ilusão vendida pela *Corporate Culture*. A identidade do indivíduo mantém-se sempre, independentemente das mudanças na sua cultura (Kovács e Cerdeira, 2001: 24). Por exemplo, a matriz ideológica de muitas empresas preconiza que os assalariados renunciem ao pagamento de horas extraordinárias, porque entende que como recebem acima de média, não podem exigir o que é de seu legítimo direito. Obviamente, que todos cumprem com esta exigência porque a isso são obrigados, agora querer transmitir que essa directiva é concomitantemente partilhada por todos é uma falsidade.

Neste paradigma não há utilizações abusivas do poder como forma de instituição de regras e valores que fundamentem a maneira de uma organização agir sobre os indivíduos, tal como é defendido pela *Corporate Culture*. O que aqui está em causa, é que poder é sem dúvida importante, mas nem sempre determinante nos processos de interacção dentro de uma empresa, porque regularmente esse poder é contrariado pelas subculturas que se criam no seu interior.

Um estudo de caso realizado numa linha de produção de base nipónica (*just-in-time*), em Inglaterra (Sharpe, 1995), verificou como é que se estabelecem e fortalecem as subculturas dentro de uma organização. Este caso demonstrou que até numa simples linha de produção de inspiração taylorista, coexistem diversas subculturas. Assim, além de esta linha ter uma cultura e um lema próprio que a diferenciava no interior da empresa, tinha também no seu interior três subculturas: subcultura de acordo com as tarefas, subcultura de poder e autoridade e subcultura de idade.

A primeira subcultura dividia os operários da linha dos inspectores de qualidade, considerados pelos primeiros como *outsiders*. A segunda estava dividida entre os que exerciam o poder de controlo sobre os que operavam na linha de produção, em que estes por sua vez constituíam uma contra-cultura (sobre a forma de falta de empenhamento e apatia), de modo a responder à excessiva exigência do modelo de produção. Por último, a terceira correspondia à divisão entre dois grupos etários, sendo um composto por

jovens inexperientes (mais reivindicativos) e o outro por mulheres na casa dos 30-40 anos à procura do segundo salário (mais acomodadas e resignadas).

Este caso demonstrou que as subculturas se reforçavam diariamente devido sobretudo, ao incremento da produção, o que originava as divisões e o fortalecimento do sentimento de grupo, ou seja, esta situação tornou-se danosa para a criação de equipa (apenas reforçaram-se as subculturas).

Daqui, se percebe que fará mais sentido falar-se em subculturas dentro de uma empresa em vez de se falar em cultura da empresa entendida como um bloco, porque a empresa além de ter a sua cultura, é composta por diversas subculturas que reflectem diferenciações hierárquicas, funcionais, etc., como reflectem também contraculturas que desafiam e colocam em causa a ordem imposta pela cultura dominante (Kovács e Cerdeira, 2001: 25).

## 2.8 A Participação

O fenómeno da participação é novo na sociedade, só muito recentemente é que se começou a tomar em consideração a participação dos trabalhadores e, entendendo-se finalmente que estes querem agir sobre a organização onde trabalham. Existem diversas formas de lidar com essa realidade, isto é, com a necessidade de lidar com o desejo individual de participação.

A participação pode ser implementada unicamente como forma de cumprir a lei, que parece ser a pior opção, porque de todo não é uma opção, mas simplesmente uma obrigatoriedade que a empresa tem de cumprir. A única opção adequada é realizada através de princípios e objectivos que passem pela aposta da participação como forma de democratização da empresa, de humanização do trabalho e da melhoria da competitividade (Kovács, 1998: 116).

A principal razão para o reconhecimento da participação como factor indissociável a qualquer organização deve-se à necessidade de melhorar a competitividade, que como se sabe é tema recorrente, devido a existir uma ideologia cada vez mais crescente, que afirma que a competitividade é o principal objectivo da economia e da sociedade. É sabido que as empresas para serem mais competitivas precisam de apostar na inovação, seja nos produtos ou ao nível dos processos de produção, quer seja ainda na organização do trabalho, no fundo é procurarem algo que as distingue das outras.

Existe também a ideia de que a ênfase na participação está intimamente ligada ao individualismo crescente na sociedade, em que se entende que a utilização de mecanismos que passem pela coerção, de modo a “obrigar” os indivíduos a cumprirem com o seu trabalho, estão já desajustados em relação a esta nova realidade. Defende-se que os indivíduos tornam-se mais empenhados e criativos quando se privilegia e promove a sua participação para a resolução de problemas.

Difunde-se uma visão optimista baseada nas teorias de gestão de recursos humanos, que afirma a existência de uma tendência inevitável para a

valorização dos recursos humanos, sobretudo, devido à existência de uma relação directa e circular entre o desenvolvimento de qualificações e competências e a necessidade de se obter resultados positivos por parte das empresas, ou seja, a melhoria do desenvolvimento de aptidões leva necessariamente ao aumento da produtividade e à redução de custos. Contudo, por outro lado temos vozes críticas que alertam para o facto de que as empresas poderem optar por estratégias diferentes, que advogam princípios antagónicos de gestão de recursos humanos e com implicações distintas quanto à sua participação (Kovács, 1998: 118).

Começamos pela estratégia de redução de custos de mão-de-obra, que infelizmente cada vez tem mais seguidores no nosso país, devido a ser uma estratégia que pura e simplesmente concebe um indivíduo como mero recurso a utilizar segundo interesses empresariais, sendo que quando deixa de ser útil, é prontamente dispensado. Esta estratégia passa sobretudo, pela procura dos recursos humanos mais qualificados ao menor custo possível e por uma redução de contratos a tempo indeterminado a favor de formas precárias de emprego, claro está, que estando Portugal a viver uma situação dramática ao nível do emprego, estas estratégias florescem.

A estratégia de modernização tecnocêntrica defende que os resultados estão dependentes dos meios técnicos, em que o aperfeiçoamento é conseguido através das novas potencialidades oferecidas pelas TIC's, que vão substituindo progressivamente a competência humana (Kovács, 1998: 119). Esta estratégia não defende mais do que um taylorismo informatizado e, que tem como consequências o aumento do desemprego e a desvalorização dos recursos humanos como actor activo da mudança organizacional e tecnológica.

Como o saber depende das necessidades dos sistemas informáticos, deixa de haver espaço para uma aprendizagem contínua, que leva consequentemente a uma atrofia das competências, tornando-se o trabalhador numa espécie de *robot*, devido a que as suas tarefas são reduzidas a funções de vigilância, inibindo assim a sua capacidade de participação e de autonomia (tanto do agrado dos defensores do neo-taylorismo). No entanto, esta estratégia não produz apenas consequências nefastas a nível social, produzindo também a nível produtivo e, por conseguinte à competitividade das empresas que a utilizam.

A ênfase na criação de sistemas de produção que dispensem o contributo dos indivíduos leva a que se criem modelos de produção demasiadamente inflexíveis, que depois se tornam incapazes de lidar face a situações complexas. Muitas reestruturações falham, porque se pensa erradamente que um bom sistema tecnológico dispensa o indivíduo e, daí não se considerar necessário apostar no aumento das competências dos recursos humanos.

A estratégia inspirada na *Lean Production* pretende de modo geral, que se aumentem os níveis de produção, eliminando-se tudo o que não produz valor acrescentado. Assim, para se atingir este objectivo, opta-se por um lado, na externalização das actividades de baixo custo e, por outro, nos métodos de gestão que promovam a descentralização de responsabilidades e o envolvimento dos trabalhadores que pertençam aos sectores de grande valor acrescentado.

O que se retira desta estratégia é que existem dois grupos considerados pelos empregadores e pelos seus ideólogos como antagónicos entre si, em que o grupo que desenvolve actividades de grande valor acrescentado é visto como uma mais-valia e, daí a necessidade de se promover a sua participação como forma de melhorar a competitividade da empresa. Já em relação ao segundo grupo a história é completamente diferente, porque a sua participação é vista como dispensável, senão mesmo perniciosa ao bom funcionamento da lógica empresarial, daí a afectação dos serviços desempenhados por si à subcontratação.

Esta estratégia cria profundas clivagens sociais, porque decide quem é que pode ser autónomo e participativo e quem tem de ser apenas uma pequeníssima peça num *puzzle*, onde o seu conhecimento, a sua predisposição para discutir, a sua pró-actividade na tentativa de solucionar problemas nada significam para os empregadores.

Por último, a estratégia Antropocêntrica que promove a participação efectiva de todos os trabalhadores, e não apenas a de alguns como preconiza a estratégia da *Lean Production*. Fá-lo, porque é percebido que a competitividade se vence sobretudo, pela defesa intransigente do indivíduo e das suas capacidades como factor central a qualquer empresa, devido a serem



os indivíduos a sua força motora, é o seu trabalho que separa as óptimas empresas das razoáveis.

Por muito boa que a tecnologia seja, por muito fiável que seja o processo de produção, é sempre defendido a primazia do indivíduo para resolver problemas concretos. O que interessa ter óptimos equipamentos informáticos, se depois não se aposta na qualificação dos recursos humanos e, no enquadramento destes em sistemas de organização descentralizados e participativos, isto é, o indivíduo é determinante em qualquer processo organizacional, porque só este tem a flexibilidade necessária para lidar com imprevistos e também a adaptabilidade exigível para contornar ou resolver esses mesmos imprevistos.

Daqui não se pense que a estratégia antropocêntrica é hostil à tecnologia, muito pelo contrário, o que se defende é que a tecnologia tem de ser adaptável às necessidades dos utilizadores. A grande aposta é a integração de tecnologias avançadas adaptáveis a recursos humanos qualificados (Kovács, 1998: 121).

Inquestionavelmente esta estratégia é a que promove mais a participação activa e efectiva dos trabalhadores, porque é promovida transversalmente a toda a organização, qualquer indivíduo seja qual for a sua função é chamado a dar o seu contributo. Esta participação é real, porque é feita antes e depois de qualquer mudança, ou seja, o indivíduo é actor permanente e voz activa na idealização e implementação de qualquer mudança. Assim, verificamos que não existe uma participação subordinada ao peso hierárquico, mas sim uma participação que tem por base uma cooperação autónoma, ou seja, uma cooperação entre os diversos actores que compõem uma empresa.

Concluindo, estamos perante duas perspectivas, em que numa se defende o envolvimento e participação dos trabalhadores, e noutra se defende que estes são apenas um custo a reduzir (Kovács, 2002: 122).

## 2.9 Uma Nova Lógica Organizacional

Para Crozier há uma nova lógica organizacional que emerge e que comporta três princípios: o princípio da simplicidade, o princípio da autonomia e o princípio do governo pela cultura (Crozier, 1994: 38).

O princípio da simplicidade não é mais do que uma resposta à complexidade cada vez maior das relações humanas, que deve ser feita a partir da simplicidade da organização. Defende-se que não pode continuar a conceber-se o pensamento organizacional através de formas e procedimentos, e de que a melhor maneira passa pela integração do factor humano como melhor instrumento para fazer face à complexidade.

Acreditou-se durante muito tempo que a melhor maneira de responder à complexidade do comportamento humano seria o de promover uma complexidade de mecanismos formais, quer fosse em organizações públicas ou privadas. Com o melhor reconhecimento da realidade e diversidade do comportamento individual e da acção colectiva, passou-se a privilegiar a simplicidade das estruturas e procedimentos.

O segundo princípio é o da autonomia que não é mais do que a continuação lógica do princípio da simplicidade, pois ao valorizar o indivíduo como ponto-chave das organizações, terá que se ter em conta forçosamente a sua vontade de agir. Esta ideia não é nova, já tinha sido anteriormente analisada por Friedberg e Crozier. O que agora trás de novo é a necessidade que a organização liberte o indivíduo, e não apenas o de tratar os direitos individuais em relação aos constrangimentos da organização.

A grande vantagem deste princípio é a sua maior capacidade de empreendedorismo e de inovação. Anteriormente a ideia comum era que uma empresa representava a visão do chefe, sobretudo ao nível da criação, agora esta visão é posta em causa, porque ao conceber-se os indivíduos como actores autónomos, dá-se lhes o poder de pensarem também a organização e de poderem dar a sua perspectiva sobre a mesma, seja no caminho que está a seguir, seja nos caminhos que podia eventualmente seguir.

É desejável que as empresas estejam em permanente interacção com o meio envolvente, sobre o risco de fechar-se sobre si própria. É preciso que se

pense a si própria, não apenas através do topo, mas também na base, para isso é preciso que todos sejam autónomos.

O terceiro e último princípio é a tentativa de resposta aos problemas colocados pelos dois primeiros, ao defender-se a simplicidade através da autonomia das pessoas, não é de todo possível continuar a privilegiar-se uma organização assente em regras de procedimento e em regras hierárquicas. Assim, defende-se uma estratégia de governar pela cultura, como forma de conseguir compreender a orientação do comportamento, e por conseguinte, ser se capaz de raciocinar sobre a acção.

Este princípio tem na sua génese a vontade expressa de que o governo da organização seja feito por homens organizados em unidades operativas autónomas, como forma de combater a complexidade. Porque sabe-se que manter o governo pelas regras de procedimentos ou hierárquicas não está conforme o individualismo crescente que se observa nas sociedades ocidentais, isto é, não se pode esconder que existe uma vontade intrínseca e inerente a todos os homens de terem possibilidades de escolha.

O que parece emergir é a necessidade de se reflectir sobre o motivo pelos quais os indivíduos tomam determinada acção, no fundo, saber qual a causa para dado comportamento racional e estratégico produzido pelos actores. Esta reflexão exige uma escuta atenta, de modo a conhecer-se os factos na sua plenitude e não apenas as explicações fáceis que os suportam, mais, é importante analisar as relações entre os indivíduos e os grupos, sem recorrer a esquemas definidos e sobretudo, não fazer depender estas análises a esquemas meramente economicistas e tecnológicos. No entanto, isto corre o risco de ser considerado apenas como a prossecução de consensos entre subordinados e dirigentes de modo a conseguir-se previamente assegurar o desenvolvimento e a renovação da organização, o que não é o caso, pois o consenso é produto de uma acção, não se atinge previamente.

De modo geral é necessário apostar-se mais na valorização e mobilização dos recursos humanos, pois este é um factor estruturante e precioso a qualquer organização (Reynaud, 1995: 120), são parte integrante da sua história e contribui para a criação de cultura, em vez de se continuar sistematicamente a privilegiar factores economicistas em detrimentos dos factores sociais.

## 2.10 Linhas teóricas directivas para a análise e interpretação dos dados empíricos

Análise Estratégica	Actor como individuo e como um grupo
	Carácter relacional do poder
	Comportamentos ofensivos e defensivos
	Grau de liberdade e de autonomia do actor
	Imprevisibilidade do comportamento
	Jogo
	Margem de acaso
	Raciocínio estratégico e sistémico
	Racionalidade
	Reciprocidade
	Sistema concreto de acção
	Sistema das alianças e dos seus constrangimentos
	Sistema de regulação de relações
	Zonas de incerteza
Regulação Social	Acordos tácitos
	Comportamentos racionais e irracionais
	Constrangimentos colectivos
	Finalidade colectiva
	Individuo pluridimensional
	Negociação conjunta
	Princípio da subordinação
	Regras formais e informais
	Regras readaptáveis e actualizáveis
	Regulação autónoma
	Regulação conjunta
Sociologia da Empresa	Regulação de controlo
	A lei e a regra
	Cultura como factor explicacional
	Disfunções organizacionais
	Eixo das sociabilidades colectivas
	Empresa como espaço de socialização e integração
	Empresa produtora de sujeitos
	Implicação dos assalariados
	Meritocracia
	Negociação e diálogo
	Relações de solidariedade e entreajuda
	Relações estratégicas repetitivas
	Sujeitos activos numa história colectiva
Recursos Humanos	Aprendizagem no trabalho
	Competitividade
	Desigualdade social
	Empregabilidade
	Estabilidade profissional
	Flexibilização quantitativa do trabalho
	Formação e qualificação
	Política de remuneração
Métodos e Técnicas	Estratégia de redução de custos
	Flexibilidade numérica
	Produtividade

Modelo Organizacional	Capacidade de planeamento
	Conflito de culturas
	Eficácia e eficiência organizacional
	Empresa clássica
	Estratégia de redução de custos
	Formação e grau de instrução
	Identidade organizacional
	Inovação, flexibilidade e adaptação
	Normalização do trabalho
	Poder autocrático
	Poder hierárquico e funcional
	Separação de funções
Cultura	Coesão social
	Cultura intra-organizacional
	Filosofia organizacional
	Gestão da incerteza
	Individualismo e colectivismo
	Informação partilhada
	Padronização de comportamentos
	Perspectiva funcionalista
	Poder e liderança
	Produtividade e eficiência
	Símbolos e signos
	Subculturas
	Valores e normas
Participação	Autonomia
	Competitividade
	Comunicação e informação
	Cooperação autónoma
	Criatividade individual
	Estratégia de redução de custos de mão-de-obra
	Individualismo
	Poder de decisão
Nova lógica organizacional	Espírito de equipa
	Factores motivacionais
	Resistência à mudança
	Simplicidade organizacional

### 3. Análise das relações sociais

#### 3.1 Apresentação da empresa

Como foi referido no início, a empresa é um operador turístico criado com o objectivo de actuar exclusivamente na área do turismo especializado e cuja actividade consiste no desenvolvimento e operacionalização de produtos turísticos baseados naquilo que acredita serem as necessidades dos clientes e tendências de mercado. A empresa assume uma estratégia de produto e serviço baseada nos seguintes valores: focalização nos clientes, espírito empreendedor, espírito e trabalho de equipa, especialização e inovação. Propõe-se como objectivo obter uma posição de destaque, apostando na tecnologia como base de um serviço personalizado, aproveitando a capacidade criativa e de desenvolvimento dos recursos humanos, tendo como objectivo estratégico liderar o mercado em qualidade, segurança e variedade.

O mercado onde opera é fortemente sazonal, o que implica que durante alguns meses específicos os trabalhadores estejam sujeitos a um desgaste maior. Nesse período, o tempo de trabalho diário alonga-se para 10 horas. Durante os momentos de pico de trabalho a empresa chega a receber mais de 1000 chamadas por dia. A maior parte dos trabalhadores pertence ao departamento de vendas (*Booking*), que tem por função responder a todos os pedidos e orçamentos solicitados pelos clientes. São estes trabalhadores os mais sujeitos ao trabalho intenso nos períodos de pico, uma vez que além de terem que fazer todo o trabalho comercial também são responsáveis contabilisticamente pelos seus processos.

#### 3.2 História

A formação e experiência nas áreas do turismo e gestão, o espírito empreendedor e o conhecimento técnico pelo mundo da aventura, foram o motor da criação da empresa por parte dos directores da empresa (Gestor 1 e 2). Criou-se assim a primeira marca de turismo totalmente especializada na organização de programas de aventura com uma forte componente desportiva.

Após comprovada a viabilidade deste produto, a empresa começou a desenvolver novos produtos exclusivamente ligados a determinadas áreas do lazer, nichos ou segmentos de mercado. Lança novas marcas que procuram atingir outros públicos, dinamizando assim a empresa, tornando-a uma referência no sector do Turismo em Portugal. O acentuado crescimento económico da empresa fez com que se tornasse apetecível aos grandes grupos económicos, levando à sua aquisição por um dos maiores operadores turísticos em Portugal.

### 3.3 Posição concorrencial

Em termos de concorrência, a empresa assume uma posição dominante na quota de mercado, devido à sua especialização no negócio de aventura em Portugal. Anualmente tem um fluxo de 20 mil clientes. O seu principal concorrente (pertencente ao maior grupo turístico nacional) ronda os 4 mil clientes para os mesmos destinos. Os resultados da empresa têm vindo a crescer em termos de volume de negócios. A situação económica da empresa é positiva.

### 3.4 Recursos Humanos

Durante o período em que ocorreu a análise a empresa tinha cerca de 37 trabalhadores com as seguintes relações contratuais: 12 efectivos, 11 a recibos verdes, 6 pessoas com contrato a termo certo, 4 estagiários profissionais (promovidos ao abrigo dos protocolos do IEFP), e por último, 4 trabalhadores sem qualquer tipo de acordo formal.

No plano do discurso, a empresa atribui o seu sucesso e futuro à capacidade de atrair e reter colaboradores cujas características se traduzam no sucesso de cada marca, através da sua valorização, formação e reconhecimento. Nessa linha de orientação, a área dos recursos humanos, apresenta como objectivos principais os seguintes: assegurar oportunidades de formação e desenvolvimento profissional; fomentar o espírito e trabalho de

equipa; compreender e aceitar as diferenças das pessoas num espaço de tolerância e respeito mútuo; e, avaliar de acordo com o empenho e objectivos.

No entanto, o elevado número de pessoas em situação contratual de recibo verde (quase um terço da força de trabalho da empresa) contradiz o discurso. Para além do recurso à flexibilidade numérica, a empresa regista uma elevada rotação da mão-de-obra. No período em que decorreu o estudo, entraram 7 novos colaboradores e saíram 15 entre acordos mútuos, demissões e dispensas. Muitos dos contratados durante a época de maior trabalho, saíram mesmo antes do término do contrato. De realçar que as saídas em 6 casos se deveram a pedidos de demissão, o que evidencia bem o clima de tensão vivido pelos trabalhadores no contexto de trabalho. Seguidamente apresentam-se alguns quadros sintéticos de caracterização do emprego da empresa.

Sublinhe-se que dos 37 trabalhadores, 17 desempenham funções comerciais.

**Quadro 1 - Repartição do emprego por função /cargo**

<b>Função / Cargo</b>	<b>N.º pessoas</b>
Directores	6
Gestor Produto	1
Gestor <i>Web</i>	1
Gestor Grupos / Agência	2
Gestor de <i>Booking</i>	15
Técnico Contabilista	4
<i>Designer</i>	5
Redactora	1
Guia-turístico	2

Pese embora as qualificações elevadas, os vencimentos são baixos como veremos adiante.

**Quadro 2- Repartição do emprego segundo as habilitações escolares**

<b>Formação Académica</b>	<b>N.º pessoas</b>
12º ano	6
Frequência Universitária	4
Formação Superior	27



Destaca-se o elevado número de trabalhadores com menos de um ano de serviço na empresa.

**Quadro 3 - Repartição do emprego segundo a antiguidade na empresa**

<b>Antiguidade</b>	<b>N.º pessoas</b>
Até 1 ano	24
De 1 a 5 anos	4
De 5 a 9 anos	7
Acima de 10 anos	2

A empresa é constituída por uma equipa de trabalho muito jovem. Mais de metade dos trabalhadores têm menos de 30 anos.

**Quadro 4 - Repartição do emprego segundo o escalão etário**

<b>Classes de Idade</b>	<b>N.º pessoas</b>
De 18 a 29 anos	21
De 30 a 39 anos	15
Acima de 40 anos	1

De realçar que o grosso dos vencimentos se situa entre os 650€ e os 900€. São poucos os trabalhadores que auferem mais de 1000€.

**Quadro 5 - Repartição do emprego segundo o escalão de vencimento**

<b>Vencimento (todos os trabalhadores)</b>	<b>N.º pessoas</b>
Não foi possível conhecer	6
De 500 € a 600 €	3
De 600 € a 800 €	8
De 800 € a 1000 €	13
De 1000 € a 1500 €	6
Acima de 1500 €	1

Sublinhe-se que para a mesma função /cargo existem diferenças de 500€ entre vencimentos auferidos.

**Quadro 6 - Repartição do emprego segundo o escalão de vencimento dos Gestores de *Booking***

<b>Vencimento</b>	<b>N.º pessoas</b>
De 500 € a 600 €	2
De 600 € a 800 €	3
De 800 € a 1000 €	7
Acima de 1000 €	3

Não é invulgar existirem nas empresas conflitos de interesses com origem em factores contratuais desiguais. Não defendendo a uniformização, consideramos que uma política negocial justa e transparente pode prevenir em parte a ocorrência de atritos entre trabalhadores e empregadores. Como revela a seguinte frase, a Gestão, legitima a contratação flexível que adopta, invocando o tipo de política partilhada pela maior parte dos empregadores do sector.

“o sector do Turismo é muita mal pago, acreditem que não somos os únicos explorados, ainda existem sítios piores que o nosso” (G3 [Gestor]).

Este discurso faz lembrar a questão do casualmente adequado de Weber (1983) em que certas situações produzem o mesmo tipo de efeitos, devido ao facto de os membros de determinada comunidade ou grupo darem o mesmo significado por estarem motivados a ter comportamentos semelhantes.

Esta situação de se promoverem situações com base no que os outros supostamente fazem como forma de se conseguir ser mais competitivo no mercado acaba por ser benéfico para a Gestão, porque consegue que desse modo os trabalhadores tendam a aceitar condições de trabalho, mesmo à margem do cumprimento da legislação do trabalho. Na verdade, a Gestão tem sobre esta uma posição dúbia. Por vezes, invoca-a para não tomar certas decisões que poderiam ser benéficas para a empresa e trabalhadores:

“a ideia era o CO1 [Colaboradora Ocasional] tomar conta do *Planning*, mas o G1 não quer que ela venha (...) tem medo que apareça a Inspecção do Trabalho” (G3).

Noutras situações essa violação ocorre e de alguma forma é auto-consentida.

“a minha tia é advogada e disse que não existem contratos a recibos verdes, que eu andava a ser enganada” (EB11 [Empregado de Booking]).

O porquê de ocorrerem situações de ilegalidade ao nível das práticas de trabalho (por exemplo do não pagamento de horas extraordinárias), sem que sejam denunciadas às entidades competentes levanta a questão de saber quais as motivações que os trabalhadores têm para as aceitarem.

O facto de a maior parte dos trabalhadores adorarem os desportos de aventura pesa muito nas suas estratégias, no entanto, julgamos que a principal razão porque tal acontece se deve ao elevado número de desempregados em Portugal. O desemprego tem aumentado ao nível dos licenciados, e tendo a empresa tantos trabalhadores que já passarem pela angústia do desemprego, pode explicar tal situação.

Como mostrámos atrás, na empresa existe uma desigualdade salarial considerável entre colaboradores da mesma área de negócios (Quadro 6), no entanto, ao nível dos prémios existe uma tabela geral. Talvez fosse preferível equipararem-se os vencimentos, premiando no final de cada temporada os melhores trabalhadores. A situação actual pode originar que por vezes os melhores não sejam favorecidos, e que se mantenham privilégios não merecidos.

Na maior parte dos casos verificados, o descontentamento por parte dos trabalhadores situa-se ao nível da equidade, isto é, o problema por vezes nem passa por se ganhar X, mas por outrem ganhar Y.

“Vem para aqui a ganhar o dobro de mim e, depois eu é que tenho de corrigir os erros dela, é muito injusto “ (EB11).

Os membros da Gestão apesar de perceberem que a desigualdade salarial existente provoca efeitos nefastos para o desenvolvimento da empresa (como por exemplo a criação de divisões entre trabalhadores), continuam a promover o mesmo tipo de políticas. Da mesma forma que se promovem situações que criam desigualdades salariais profundas entre trabalhadores, também acontece o contrário, muitas vezes a justificação para não se aumentarem salários, é de que isso pode ser considerado como uma afronta para trabalhadores que estejam há mais tempo na empresa.

“a questão é que eu não te posso fazer um contrato desses aqui dentro, porque senão há uma revolta aqui dentro” (G1).

Estes problemas de ordem salarial são transversais a toda a empresa, mesmo os trabalhadores com mais anos de serviço vivem numa angústia permanente em relação ao seu vencimento.

“tenho de apertar com o G1 no final de época, tenho de ganhar mais (...) vem sempre com a conversa de que isto é uma empresa familiar” (GG1 [Gestor Grupos]).

O resultado é de que a Gestão não consegue transmitir segurança aos seus trabalhadores mais antigos. Na verdade, a Gestão ao perpetuar este tipo de comportamento demite-se da sua responsabilidade social perante os trabalhadores, porque enquanto existirem pessoas que por necessidade sejam obrigadas a aceitar ganhar salários muito inferiores à média, a empresa manterá a sua política de flexibilidade numérica. No entanto, qualquer projecto de modernização futuro será mais eficiente se for feito com uma base de trabalhadores fidelizados à empresa.

### 3.5 Participação

A participação é, deveras, importante em qualquer organização e é um requisito de um paradigma produtivo inovador. É preciso compreender que todos os indivíduos pertencentes a uma organização pensam no seu funcionamento e tem uma ideia concreta de como esta devia operar. Isto é válido tanto para uma fábrica que produz rolhas de cortiça como para uma empresa de investigação médica. Qualquer organização tem tanto mais a ganhar tanto quanto mais estiver aberta às ideias dos seus membros.

Na empresa existe uma baixa percepção de quão importante seria dar voz aos assalariados.

“em vez de ouvirem o que temos para dizer e verem se temos alguma lógica no que dizemos, optam por nem sequer nos ouvir, a nossa opinião conta como zero” (EB7).

A não participação dos assalariados provoca profundas manifestações nefastas ao nível da organização. Os assalariados ao perceberem repetidamente que a sua opinião não tem qualquer valor para quem tem poder decisório, optam por não manifestar a sua opinião publicamente, ou então manifestarem-na em círculos restritos da organização. A citação referida permite deduzir que na empresa haja um número apreciável de colaboradores que consideram que a empresa está a seguir um caminho errado.

Como não é prática da empresa a promoção de uma participação activa por parte de todos os seus membros, leva a que os colaboradores não interpelem os membros da Gestão sobre questões fulcrais. É notório que o não reconhecimento da importância da opinião das pessoas potencia que as críticas passem de uma base construtiva, para uma base permanentemente destrutiva.

“não se macem (...) isto vai ser sempre a mesma trampa, já não tem melhoras, não vale a pena perdermos tempo a pensar nisto” (EB2).

Autores como Crozier e Reynaud defendem que os indivíduos se tornam mais dinâmicos e criativos quando se promove a sua participação para a resolução de problemas. Esta não é a visão da Gestão, que opta por resolver os seus problemas através da coerção exercida sobre os trabalhadores. Um dado interessante é que na maior parte dos casos essa coerção não é tangível. Vejamos por exemplo o caso concreto do excessivo número de horas de trabalho diário.

Na empresa ninguém é formalmente obrigado a ficar para além da hora, no entanto, todos ficam para além do horário de expediente normal. O que à primeira vista poder parecer um contra-senso, não passa da conjunção de uma pressão intensa por parte da Gestão aliada à concretização de objectivos diários, que leva a que os assalariados se obriguem a si próprios a ficar mais horas no trabalho.

“claro que ninguém nos obriga a ficar aqui o problema aqui é que tu próprio é que te obrigas a ficar para além da hora, para conseguires fazer tudo o que tens para fazer!” (EB9).

É apreendido que na empresa existe o grupo da Gestão em que a participação é promovida, e que depois existem as restantes áreas em que a opinião ou o desejo de participação não é tido em conta por quem tem o poder de decisão. No entanto, não raras vezes existem discordâncias entre a gestão sobre esta matéria como deixa entender as seguintes passagens:

“Para qualquer empresa ser sustentada é preciso pessoas com capacidades (...) querem lá saber da opinião das pessoas acerca da organização da empresa” (G3).

“têm que perceber uma vez por todas que quem decide o que deve ser feito somos nós (Gestão). Até podem ter a sua opinião, mas tem de fazer como nós dissermos” (G1).

Se para o G3 faz algum sentido ouvir-se o que tem a dizer os colaboradores sobre determinados aspectos, já para o G1 essa necessidade é vista como dispensável. A verdadeira distinção é que um entende a empresa como um espaço de cooperação e partilha, enquanto o segundo a percebe como um lugar de confronto e antagonismos.

Tal como Weber explicou o problema que se coloca aos trabalhadores é identificar os sinais extrínsecos pelos quais devem obedecer e não as razões intrínsecas pelas quais devem obedecer. Na empresa todos sabem perfeitamente a quem devem obedecer, e sobretudo, a quem não devem contrariar.

Esta estratégia cria profundas clivagens sociais, porque decide quem é que pode ser autónomo e participativo. Esta situação potencia a criação de contra-culturas dentro da organização, que poderão eventualmente criar problemas graves de paralisação e de desinteresse face ao trabalho, nomeadamente em alturas de maior intensidade de trabalho.

A maneira como o G1 encara o seu papel de líder faz lembrar um jogo político caracterizado por Mintzberg (1989), como o “Jogo do Lorde”, em que o “Senhor” pela sua simples posição hierárquica consegue ordenar da forma que bem entender, sem dar qualquer tipo de explicação ou justificação. Este tipo de poder não permite a contestação nem a negação, no fundo é um poder déspota, que depende unicamente da vontade daquele que ordena (Weber, 1983).

Na empresa os trabalhadores são informados das mudanças, não havendo solicitação por parte da Direcção da opinião dos trabalhadores antes da tomada de qualquer decisão.

### 3.6 Jogos Políticos

É inegável que em qualquer organização existem jogos políticos entre os seus membros. A política é intrínseca a qualquer organização ou como refere Mintzberg qualquer organização é uma arena política (1989). A política em

qualquer organização tem a ver, sobretudo, com o poder. Assim, as políticas podem influenciar todos os processos numa empresa, como por exemplo o método de produção ou a política de remuneração.

Será interessante analisar como certos actores utilizam o seu jogo político seja em benefício próprio ou de outrem, e como isso é encarado pelos restantes. De modo a se perceber quais os processos de entreajuda ou de confrontação que surgem quando alguém tenta usar o seu poder para conseguir conquistar algo.

Se política e poder andam de mãos dadas, é de esperar que esse mesmo poder possa por vezes ser usado de forma ilegítima, ou que seja usado por pessoas com pouca influência directa, mas capazes de influenciar superiores hierárquicos.

“quando me vieram contar (GA1 [Gestor Agências]) que ele (EB7) andava a queixar-se muito disto e só a falar mal” (G3).

A GA1 como a colaboradora mais antiga na empresa parece por vezes servir-se da sua antiguidade (percepção como legitimidade pela mesma), para influenciar superiores hierárquicos acerca da prestação de alguns dos seus colegas. Tenta com isto atingir dois objectivos: primeiro ao tentar demonstrar à Gestão que tem uma postura preventiva, atingir um lugar de destaque que lhe confira mais poder nas relações entre pares; segundo, demonstrar aos restantes colegas que a sua opinião é importante e decisiva, e por esse facto deve ser respeitada e temida.

“Posso desligar o ar condicionado?” (EB11).

“Não! (...) Já dei a minha ordem!” (GA1).

O tipo de jogo político praticado pela GA1 assemelha-se ao “*sponsorship game*” (Idem, 1989), em que se procura atingir poder através de actos de lealdade para com os superiores. Entende-se que este tipo de atitudes leva a que posteriormente haja sentimentos de animosidade e de desconfiança entre colegas, produzindo tensões no ambiente de trabalho, afectando claramente a capacidade de concentração e de produção. Apesar disso, para a Gestão parece importante tentar saber o que pensam e dizem os colaboradores.

“Se vires alguém descontente diz, não queremos focos de instabilidade” (G3).

Procura-se eliminar os problemas à partida, em vez de se tentar compreender as razões que estão por detrás das críticas, isto é, prefere-se individualizar o problema em vez de analisá-lo numa lógica global. No fundo, a ideia de que não é o sistema que falha, mas sim o indivíduo. Deveria-se analisar se o problema não reside no sistema e reflectir até que ponto os actores se sentem integrados (Bernoux, 1985).

Muitas vezes os actores procuram obter poder através de esforços conjuntos e objectivos partilhados entre os seus pares, neste caso a opção passa pela união através de relações estáveis e regulares, como forma de contra-poder dentro de uma organização hierárquica.

“então quando é que vais falar com o G1, aperta com o gajo, que a seguir vou lá eu (...) temos que ser unidos” (GG1).

Foi notória a preocupação do GG1 em que se partilhasse dos seus problemas. Tentou estabelecer um sistema de regulação de relações estável e duradouro de modo a contrariar os constrangimentos diários e quotidianos com que se depara na empresa (Crozier e Friedberg, 1977). A sua necessidade em criar consensos devia-se em muito ao facto de o próprio achar que sozinho teria pouca margem para exigir fosse o que fosse.

“três anos aqui dentro sem ser recompensado, há sempre qualquer desculpa, o G1 arranja sempre algo para dizer que não pode ser” (GG1).

Apesar de o GG1 considerar a união entre os trabalhadores importante para contestar ou contrariar as directrizes da Gestão, não procura essa união numa base mais alargada. Muitas vezes é o próprio a denunciar os seus colegas perante os seus superiores.

“então elas (elementos do *Booking*) saem daqui na hora do almoço, e não fica aqui ninguém para atender os telefonemas” (GG1).

Isto mostra que uma só pessoa pode jogar diversos tipos de jogos políticos numa organização consoante os seus interesses. O próprio G3



enquanto director da empresa usa também a sua influência política em benefício próprio.

“acabou a empresa familiar, ninguém faz o que eu faço e ganha tão pouco como eu (...) Qualquer dia abro uma empresa minha, e vamos todos para lá” (G3).

“Isso é que era, eu ia contigo para qualquer lado e em qualquer situação e, tenho a certeza que a maior parte das pessoas seguia-te, deixava o G1 sozinho!” (GG1).

A vontade de influenciar outrem é transversal a qualquer posição hierárquica. Nota-se um claro cerro de fileiras feito pelo G3 numa situação em que o futuro da empresa, nomeadamente a sua gestão não está clarificado o que naturalmente o preocupa, visto desempenhar um papel de direcção e de não saber como será o seu papel encarado pela nova entidade patronal. Assim, tenta recolher apoio para a sua causa junto dos círculos de pessoas em quem mais confia. Isto demonstra que as pessoas à força de trabalharem juntas, elaboram as suas próprias regras e valores para gerir as suas relações de solidariedade e de entreaajuda (Sainsaulieu, 1997: 203).

Este caso demonstra que não é apenas na base da empresa que existe descontentamento face à maneira como a empresa é gerida, mas também no seu topo.

Existem diversas formas de organização política caracterizadas por Mintzberg (1989). Referem-se apenas as que se consideram estarem implementadas na empresa. A forma de organização politizada caracterizada por conflitos permanentes no tempo, contudo, moderados está bem patente na empresa, sobretudo, na relação entre o GA1 e o G1, em que a posição privilegiada do GA1 lhe permite manter uma posição de força nos conflitos pontuais que tem com o G1.

“GA1 não acha que já chega de conversa? Tá sempre a falar!” (G1).

“Não! Fui feita a falar! O que é que quer que lhe faça?!” (GA1).

Este conflito latente e persistente no tempo, demonstra que nem sempre quem tem mais poder, consegue ter supremacia sobre o outro, apesar de o G1 ser o director geral, essa posição não lhe confere o domínio sobre as discussões sistemáticas que trava com o GA1. Este por sua vez utiliza a sua

posição funcional (a de ser o único elo de ligação com as agências) e a sua antiguidade na empresa para não ceder a todas as pressões exercidas sobre si, no fundo, o G1 sabe que o GA1 como o assalariado mais antigo na empresa, representa um capital de conhecimento que não pode ser simplesmente desprezado, sobretudo, quando existe um elevado índice de rotatividade no pessoal contratado.

A margem de liberdade que detém o GA1 permite-lhe um êxito maior na relação de poder que tem com o G1, pois apesar de ambos terem poderes diferentes, não existe uma supremacia clara do poder do G1 enquanto chefe, e como o poder só pode ser entendido numa relação no mínimo a dois (Bernoux, 1985), ambos podem esgrimir as suas posições.

Na altura de pico de trabalho, verifica-se que a empresa se transforma numa arena política, caracterizada por conflitos intensos e breves perpetuados pela maior parte dos seus trabalhadores. A maior parte dos casos de confrontação caracterizou-se por uma forte intensidade, mas de curta direcção, isto é, foram confinadas a um dado momento.

É elevado o número de discussões verificados em momentos de stress, no entanto, a maior parte destas disputas foram breves no tempo. O porquê de ser assim talvez se explique por alguns factores, entre os quais, o da empresa operar num mercado altamente competitivo onde a rapidez de resposta ao cliente ser determinante no fecho de vendas, ou seja, apesar de por vezes a vontade de discutir com um colega se manter, sabe-se que para isso é preciso despende tempo, algo a que os colaboradores não se podem dar ao luxo de fazer.

Outra razão para que estes confrontos sejam breves, deve-se a que os próprios intervenientes considerarem que o nível de stress a que estão sujeitos provocar atitudes irreflectidas. Existe uma desculpabilização de si e dos outros com base no desgaste físico e psicológico a que estão sujeitos na empresa. O facto de alguém ter uma atitude por vezes desagradável em relação a outrem, é entendido não como uma característica pessoal mas como uma consequência nefasta inerente ao processo de trabalho. As representações sociais produzidas pelos actores da empresa quanto a isto reflectem de algum modo a sua situação enquanto grupo, com os seus problemas e estratégias,

isto é, as representações que tem podem ser encaradas como um produto da actividade cognitiva e simbólica de um grupo (Vala e Monteiro, 1997).

### 3.7 Modelo Organizacional

A empresa está longe de se encaixar num modelo burocrático e taylorista. Nada está previamente estabelecido, sendo que ao nível de procedimentos escritos a sua produção é inexistente. Esta situação é considerada por muitos trabalhadores nefasta, porque são muitas vezes acusados de não fazerem o seu trabalho correctamente.

“nesta empresa não há procedimentos de nada, nem na parte comercial, não haver um procedimento de vendas é um pouco ridículo” (EB7).

Contudo não são apenas os colaboradores da empresa a criticarem esta falta de regras formais e de procedimentos escritos, também os elementos da Direcção criticam esta situação, por considerarem que pode ser prejudicial por vezes aos interesses da própria empresa.

“nós não temos procedimentos escritos da intranet, o próprio G6 muitas vezes diz que não se lembra como fez, se lhe acontece alguma coisa estamos lixados” (G3).

Os jovens recém-chegados à empresa por diversas vezes referiram as dificuldades que passavam por não existirem regras definidas de actuação entre os diversos trabalhadores. Muitas vezes foram apelidados pelos trabalhadores com mais anos de casa como “tenrinhos”, devido a não perceberem como é que funcionava a empresa.

“sou obrigado a ter que ir fazer a reciclagem à rua, que é uma coisa que dizem que todos temos que fazer, mas cai-me sempre a mim” (EB9).

O problema do EB9 é que não percebe que as regras não se aplicam directamente sobre as pessoas, mas que estas tem a capacidade de as manipular tal como fazem os seus colegas para não terem que fazer certas tarefas consideradas desprestigiadas por si (Sainsaulieu, 1997).

Apontando limitações ao modelo burocrático Weberiano, Crozier identificou o desenvolvimento de regras impessoais nas organizações. De acordo com o autor, as regras muito rígidas geram formas de agir quase sempre de uma maneira predeterminada, fazendo com que quem as cumprisse sentisse mais segurança, mas anulando-se dessa forma a iniciativa pessoal. Pelos exemplos verificados na empresa, a maior parte dos colaboradores não concordaria com Crozier, preferindo antes que a empresa fosse burocrática, com regras bem definidas, que desse modo protegessem o seu trabalho, e às quais podiam recorrer para justificarem o seu trabalho perante os superiores hierárquicos.

Neste caso particular a não existência de regras nem de procedimentos leva a que muitas vezes se anule a iniciativa individual, porque os trabalhadores sabem que se errarem, dificilmente se conseguirão defender com base em regras processuais e internas, devido à sua não existência.

Quando se pretende construir uma organização eficaz é necessário que haja uma preocupação fundamental com a organização (Mintzberg, 1981). Na empresa não existem especialistas de organização que elaborem projectos para o seu melhor desenvolvimento, isto é, não existe uma tecno-estrutura. Um dos motivos que leva a que haja muitas vezes uma asfixiação de trabalho deve-se à não contratação de pessoal de apoio.

“estive a lavar a loiça na cozinha e a limpar o balcão, aquilo estava um nojo” (EB5).

Não é produtivo que numa fase crítica de vendas, sejam os gestores de *Booking* a desempenhar tarefas de limpeza que não são funções que lhes competem.

Não existe uma separação das funções de Direcção e dos meios de produção. O que é regra para todos os colaboradores, inclusive os da Direcção, é que é necessário desempenhar várias tarefas, mesmo quando isso se torna pernicioso e se tem consciência de que para se fazer tudo, depois ficam algumas coisas incompletas.

“não bate a bota com a perdigota (contabilidade), mas também não era nada que não esperássemos, para ficarmos com a parte operacional ficaram as coisas assim” (G2).

“com tanto trabalho que temos, ainda temos que perder tempo a vir despejar o lixo à rua, isto é de loucos, em 14 anos de turismo nunca vi nada assim!” (G4).

Esta situação produz uma perda de capital intelectual, porque os trabalhadores em vez de se dedicarem ao que sabem fazer despendem energia em sectores não centrais que não produzem dividendos directos. A forma como a empresa tem operado demonstra a existência do discurso da lei e o da regra (Sainsaulieu, 1997), quando os colaboradores são contratados para desempenhar uma função e depois acabam por fazer de tudo um pouco na empresa.

A inexistência de uma normalização de especializações em conjunto com a falta de apoio administrativo demonstra que a empresa não se enquadra na definição de burocracia profissional.

Na empresa existe alguma ambiguidade das funções no plano hierárquico. Se não há dúvidas de que a autoridade é exercida pelos membros da Direcção, já não se pode dizer o mesmo acerca de perceber quem é que responde perante quem nos níveis inferiores da hierarquia.

“isto aqui é uma desorganização brutal, ninguém se entende, eu tenho de responder perante quatro pessoas.” (EM2).

Os gestores abaixo da Direcção como o G4 e o G5, responsáveis pelo departamento Operações e *Marketing* respectivamente, são gestores com baixo grau de autonomia nos processos de decisão.

“depois vem o G1 dizer-me que aquilo que fiz não serve de nada, mesmo que tenha sido pedido pelo G5” (EM2 [Empregado de Marketing]).

Deste modo a empresa também não se enquadra no tipo divisionalizado.

A Gestão não se enquadra na definição de Adhocracia, devido a não sentir a necessidade de contratar peritos bem como não defender a ideia da constituição de equipas de projecto que combinem os seus esforços por acordo mútuo (Mintzberg, Idem).

Já referimos quatro configurações de Mintzberg (Idem), contudo, em nenhuma delas se pode incluir a empresa, que de facto só tem paralelismo

com a estrutura simples definida pelo mesmo autor. A empresa desenvolveu-se sobretudo, a partir das ideias do G1, foi este que lançou a ideia e constituiu o seu vértice estratégico. A empresa é constituída por três gestores superiores que tomam as decisões estruturais e metodológicas, e por um grupo operacional que realiza todo o restante trabalho.

É apreendido por todos que apenas os três elementos da Direcção tem poder decisório sobre qualquer assunto. A vantagem de se ter um controlo altamente centralizado é o de permitir a renovação rápida e flexível.

Muitas das inovações não partem dos grandes grupos económicos, mas sim de pequenas empresas, que como não estão constrangidas burocraticamente estão mais afoitas ao risco e à iniciativa pessoal (Mintzberg, Idem), e neste sentido o G1 é o exemplo desse espírito de iniciativa. A sua acção foi determinante para que a empresa fosse líder de mercado (contrariando a tendência natural para que as estruturas simples não consigam atingir uma grande dimensão). O G1 com a sua flexibilidade, com o seu controlo apertado (sendo um chefe autocrático), tem conseguido lidar com as tensões externas e hostis.

Esta capacidade de flexibilidade e de adaptação pode no futuro entrar em choque com o modelo organizacional do restante Grupo. Esta situação não é de todo incomum quando um grande grupo económico absorve uma pequena empresa e impõe à sua estrutura simples um conjunto de sistemas e normas burocráticas, que a levam com o passar do tempo a também se tornar numa burocracia mecanicista.

Ao nível do poder e controlo verificou-se já uma diferença importante no método de trabalho. Maior centralização das decisões-chave no director geral.

“não vale de nada pedires a aprovação do G3, só aceitam documentos para pagamento assinados pelo G1!” (EC1 [Empregado de Contabilidade])

A empresa atravessará porventura nos próximos tempos uma crise de identidade porque deparar-se-á com o dilema de tentar manter a sua génese, operando estritamente no mercado em que é líder, ou seguir lentamente a incorporação no Grupo, alargando as suas zonas de mercado.

De referir um elemento existente nas configurações de Mintzberg (Idem) que se considera relevante neste estudo, a formação, que surge em casos muito pontuais, sendo feita na maior parte das vezes por pessoas que trabalham ou já trabalharam na empresa

“vais ter formação com a CO1 para perceberes bem o *Planning* do *Booking*” (G3).

A formação historicamente não é de todo uma preocupação dos líderes de estruturas simples, no entanto, o grau de instrução apesar de ser tradicionalmente baixo neste tipo de configuração já não o é na empresa. A formação e o grau de instrução servem no fundo para normalizar o conhecimento e as normas necessárias ao desempenho de funções específicas. A normalização na empresa é incipiente, e a que existe deve-se ao grau de instrução dos trabalhadores que lhes permite serem capazes de estudar e apreender os conhecimentos técnicos que as suas funções exigem.

Como referido anteriormente a capacidade de trabalho e de dedicação do G1 foi fundamental para que a empresa atingisse uma posição de destaque no sector do Turismo em Portugal, no entanto, a sua Gestão por vezes torna-se um entrave para que os trabalhadores se adaptem ao que lhes é solicitado.

“se o G1 perdesse algum tempo a explicar como é que temos de fazer, agora lançar ideias e depois não explicar o que cada um tem que fazer” (EB4).

Qualquer medida de acção que não seja correctamente explicada cria ansiedade naqueles que não se sabem adaptar ao que lhes é pedido (Crozier, 1994: 31). A resistência à mudança nem sempre passa por interesses materiais nem pessoais, pode-se dever a uma perda de sentido que se cria ao inverter o modo de trabalho dos assalariados sem desenvolver um processo de aprendizagem eficaz.

É necessária uma cooperação eficaz entre todos os membros. A questão é que qualquer tipo de cooperação leva inevitavelmente a conflitos, e isso é entendido pela Gestão como algo a evitar.

Não se pode considerar que a racionalidade está limitada ao patronato e aos especialistas e a afectividade limitada aos subordinados; é preciso cada

vez mais procurar compreender o motivo do comportamento dos subordinados no cálculo estratégico que podem fazer (Idem, 45).

### 3.8 Cultura

Uma das fontes de descontentamento na empresa é o facto de a Gestão seguir uma política de isolamento face aos restantes colaboradores. Isto, mesmo, quando está em causa a organização do tempo de trabalho, como mostra a seguinte passagem de um correio electrónico dirigido por um trabalhador a um dos gestores.

“G1, para que não se torne hábito avisar as pessoas ao fim do dia e na véspera, será que podemos saber qual vai ser o programa das “festas”? Temos questões pessoais a tratar. Assim se pudéssemos saber com antecedência agradeceríamos: data ida; hora de partida; alojamento; data regresso e hora de chegada” (EB2).

A não partilha de informação com os colaboradores por parte da Gestão potencia a criação de dois grupos: os detentores da informação e os excluídos à mesma. Numa empresa pequena seria expectável uma maior apetência pela partilha da informação como factor motivacional. Podíamos supor que a Gestão procurasse promover uma cultura única, baseada no controlo dos colaboradores de modo a que estes cumprissem com todas as normas e valores (Peter e Wartman, 1995). Todavia, isso não acontece. Apesar de se defender que cada colaborador deve estar confinado aos interesses da empresa não existe vontade em manipular as vontades individuais, como expressa a seguinte afirmação:

“desde que façam como nós queremos até podem pensar o que quiserem” (G1).

Se analisarmos os princípios definidos por Peters e Wartman verificamos que existe uma concordância no que diz respeito à necessidade de um princípio de orientação para a acção e experimentação. Foi a capacidade de inovar ao nível do produto que permitiu elevar o modo de produção. Também se verifica que a empresa tem uma orientação completamente



centralizada no cliente. Em contrapartida se analisarmos as diferenças, verificamos que o estímulo à inovação e criatividade dos assalariados é nula. São inexistentes os factores de mobilização à volta de uma filosofia organizacional, não existem valores-chave que definam a cultura da empresa.

Hofstede (1991) considera que as características culturais de cada país influênciam a maneira como as empresas operam, ou seja, qualquer empresa possui traços distintivos e únicos do país a que pertence. Identifica quatro dimensões nas culturas nacionais: distância hierárquica, gestão da incerteza, individualismo/colectivismo e, masculinidade/feminilidade.

Referimos as dimensões que estão de um modo vincado representadas na empresa. A gestão da incerteza defende que nos países com fraco receio do risco as pessoas tem tendência para se sentirem em segurança e daí arriscarem mais, por sua vez em países com alto controlo de risco as pessoas tentam a todo o custo evitar situações que as exponham à necessidade de tomar decisões arriscadas (Kovács e Cerdeira; 2001: 11). Os assalariados da empresa não estão minimamente dispostos a assumir riscos.

“vemos essas situações todas com o G3 amanhã, eu até resolvia isso bem, mas não quero fazer nada sem o aval do G3” (GG1).

Este comentário é feito por um assalariado que está há 4 anos na empresa. Seria expectável que tivesse confiança para decidir sozinho, no entanto, o receio de erro sobrepõe-se na maior parte dos casos à vontade em tomar decisões.

A Gestão influencia de forma marcante a tomada de decisões individuais, o que nos remete para outra dimensão, o individualismo versus colectivismo. Podemos definir como o grau de preferência que cada sociedade escolhe para regular os conflitos existentes, que pode ser feito através do indivíduo ou do grupo (Idem). Na empresa a consciência do “eu” domina, não existe a ideia de um “nós” enquanto um grupo capaz de tomar decisões.

“espírito de união ou de equipa não existe aqui (...) é cada um por si” (GG1).

Pequena nota para referir que a distância hierárquica dentro da empresa é pequena. Os membros da Gestão são acessíveis a todos e é defendida uma informalidade no trato entre superiores e subordinados.

De um modo geral a incerteza que se vive na empresa está de acordo com o que Hofstede indicou para Portugal, se bem que neste caso não existe a necessidade de ter numerosas leis, normas e regulamentos que controlem os trabalhadores. Em relação à estrutura organizacional a empresa demarca-se, porque foge ao padrão empresarial português mais assente na burocracia total.

A estrutura da empresa tem similaridades e diferenças com a realidade organizacional portuguesa, o que vem ao encontro da ideia de cultura intra-organizacional que pressupõe que cada organização desenvolve uma cultura própria ou mesmo diversas subculturas.

Para Edgar Schein (1985) a cultura organizacional pode ser encarada como a cultura visível, que passa pela utilização de símbolos e signos que permitam identificar uma determinada organização pela análise aos comportamentos dos seus membros. Na empresa promove-se muito este tipo de práticas de modo a demonstrar a sua cultura aos clientes.

“tens de começar a vir de farda!” (G1).

O uso de fardas demonstra particularidades no interior da empresa, se é apanágio da Gestão promover o uso de fardas por todos os trabalhadores, muitos esquivam-se a usar, parecendo que isso é feito para demonstrar a obtenção de um estatuto que lhes permite não cumprir com as regras da empresa (Francfort, 1995).

“Eu vestia quando estava no *Booking* agora como gestor de grupos não” (GG1).

Normalmente a “farda” é símbolo de igualdade quando usada por todos, como isso não se verifica na empresa, muitos assalariados encaram a obrigatoriedade do uso de farda como uma despromoção, considerando que só usa farda quem está na base da hierarquia formal.

Para Schein a cultura organizacional pode situar-se também ao nível do pré-consciente. Os indivíduos podem ter uma percepção da organização a que

pertencem através do seu pensamento e do seu sentir, isto é, inconscientemente apreendem a identidade da empresa. Se bem que aqui surja uma questão. Se não há uma identidade forte na empresa, não fará mais sentido falar-se em identidades.

Schein considera que a cultura organizacional pode ser transmitida por usos, costumes, tradições, ritos, padrões e valores, contudo, para isso ser possível é necessário que haja estabilidade no seio da organização que permita uma integração de facto de todo um conjunto de símbolos. É possível apreender uma cultura através de uma aprendizagem acumulada e partilhada por um determinado grupo (Idem), que permita a criação das capacidades necessárias para os novos membros entenderem a maneira como a organização pensa e soluciona os seus problemas. Na empresa não existe a estabilidade necessária que permita a passagem de valores culturais dos mais velhos para os mais novos.

Não se pode separar o simbólico do poder quando se analisa a realidade organizacional de uma empresa, é essencial compreender a noção de subculturas. Só assim será possível compreender a complexidade organizacional, no entanto, para que isso aconteça é necessário aceitar que a cultura é feita por pessoas com identidade própria, e que só o seu reconhecimento permitirá que essa mesma identidade não seja um entrave à organização.

“ele gosta de ti, porque vê que trabalhas, que és *low profile*, porque se te visse na conversa , estavas lixado, saías na hora” (G3).

Uma empresa tem que impreterivelmente conhecer os seus trabalhadores, tem que perceber que todos têm a sua maneira de ser, encarando as diferenças como vantagens competitivas pois a heterogeneidade é factor de diferenciação nesta sociedade cada vez mais global.

A Gestão não está sensibilizada para a questão da cultura como factor central numa empresa. Seria importante verificar se a cultura existente está de acordo com os objectivos estratégicos da empresa, se os valores defendidos são aceites e compreendidos pelos assalariados. Sem isto, os símbolos serão apenas símbolos sem qualquer valor ou mensagem.

Para que qualquer mudança seja bem sucedida é crucial que se conheça a realidade da empresa e se garanta o envolvimento de todos os seus membros no processo de mudança.

“as meninas da contabilidade dizem que não foram informadas das mudanças, e que não querem sair daqui” (G1).

As mudanças na maior parte dos casos são impostas sem se perceber que os grupos desenvolvem as suas formas específicas de interagir, que não são alteradas de imediato pela simples imposição do poder hierárquico.

Promove-se a ideia de empresa familiar em que o líder/ideólogo é o único detentor de capacidades intelectuais e cognitivas para decidir unilateralmente sobre o futuro da empresa. Este tipo de pensamento defende que uma função de chefia e de liderança pressupõe uma racionalidade inerente e intransmissível que permite por um lado decidir sobre o que é melhor para a empresa e, por outro lado, impede que essas decisões sejam colocadas em causa pelos subordinados que “supostamente” não possuem as capacidades necessárias para decidir porque agem numa base pessoal e afectiva.

### 3.9 Relações de Cooperação

Será importante analisarmos com algum pormenor a forma como os trabalhadores da empresa cooperam e se confrontam em situações de trabalho marcadas por contextos de stress. A intensidade do trabalho é potenciadora da emergência de conflitos laborais e de um clima de grande constrangimento, como surge expresso num correio electrónico de despedida de um dos trabalhadores que saíram da empresa durante a temporada descontente quanto à forma como se trabalhava na empresa.

“Meus queridos companheiros de Guerra!!!

Os meus dias de batalha chegaram ao fim... De todos levo qualquer coisa e da empresa levo um stress e uma experiência única!!!” (EB12).

A passagem pela empresa é considerada pelo EB12 como inesquecível, trabalhosa e muito stressante. As relações estabelecidas com os seus colegas minimizaram de alguma forma o seu desânimo face à empresa.

Ao ignorar a intervenção dos subordinados, a empresa assemelha-se, por vezes, a um modelo sistémico fechado, caindo no erro do raciocínio determinista. Todavia, não existe apenas uma racionalidade no seio da empresa, mas múltiplas racionalidades, devido ao facto de todos os indivíduos terem objectivos próprios e estratégias particulares para os atingir. Mais, os indivíduos são portadores de múltiplas racionalidades que lhes permite terem estratégias diferentes para atingir um dado objectivo.

“Vou ter mesmo que falar com o G1, o que se passou neste fim-de-semana fez-me pensar em muita coisa, não posso continuar a prejudicar a minha vida pessoal” (GG1).

O GG1 reclamou numa base diária o facto de ser mal pago, tendo em conta o que produzia e, sobretudo o cargo que desempenhava. Era reconhecido por todos o seu desagrado, no entanto, a Gestão nunca se mostrou preocupada com este caso.

Esta situação talvez se deva ao facto de o GG1 se queixar repetidamente quanto ao facto de ganhar pouco. Contudo, o seu desagrado não passa desse registo, dando porventura a ideia à Gestão que apesar da sua insatisfação permanente não existir da sua parte vontade para agir. O que remete para a conclusão de Crozier e Friedberg (1977), em que estes afirmam que qualquer incerteza deve ser integrada pelos indivíduos nas suas estratégias pessoais, pois isso dá-lhes autonomia, contudo, essa autonomia não poderá ser previsível.

Os trabalhadores delineiam diversas estratégias tendo por base cálculos estratégicos que fazem em relação a situações com que se deparam. Nas relações estratégicas existem dois tipos de comportamento racionais: os defensivos e os ofensivos.

“o problema é que já tenho 36 anos e não vou a caminho de ficar mais novo, sair agora para outro lugar é sempre arriscado (...) é por isso que muitas vezes ando com a neura” (EB1).

O EB1 devido às condicionantes que refere demonstra enorme apreensão em tomar decisões que impliquem a mudança de emprego. Apesar de considerar que se encontra numa situação difícil a nível pessoal, prefere optar por uma estratégia de contenção (defensiva) que mantenha a situação como está.

“pedimos-lhe algo, diz logo que é impossível de fazer, a sorte dela (EB4) é que é a única que percebe de aviação” (G1).

Por seu lado a EB4 opta por um raciocínio ofensivo na medida em que não tem receio em se incompatibilizar com os seus superiores hierárquicos. Como única detentora do conhecimento técnico acerca do sector da aviação tem uma maior margem de liberdade. Este tipo de comportamento traz-lhe estabilidade no emprego, porque alarga o seu campo de acção e, por conseguinte, o seu espaço de manobra junto dos seus superiores.

Este trabalhador possui o poder de especialista (Idem), pois domina uma arte única na empresa. As suas ideias dificilmente são colocadas em causa, o que relembra o problema da racionalidade weberiana e do cientismo tayloriano assente na ideia de que o homem da ciência não pode ser contestado devido ao facto de ser o mais competente na sua área.

Os trabalhadores desenvolvem as tácticas mais adequadas por modo a satisfazerem as suas pretensões em qualquer jogo em que participem. No jogo existe sempre um determinado grau de incerteza devido ao facto de não existirem sistemas sociais totalmente controlados e à imprevisibilidade do comportamento humano, isto é, todos os indivíduos tem sempre um grau de liberdade, podendo apresentar o seu papel de uma maneira diferente à que lhe é apresentada.

“GA1 veja o que interessa nestes folhetos e deite o resto fora” (G2).

“O G2 pediu que tu visses o que não interessa nestes folhetos” (GA1).

O GA1 consegue criar uma situação que o beneficia em dois pontos: primeiro, ao não recusar a tarefa fica bem visto perante a Gestão; segundo, consegue que esse trabalho seja feito por um colega.

O poder existe apenas numa relação entre indivíduos, aquele que tiver maior margem de liberdade e ao qual o contexto for lhe mais favorável, exercerá uma maior influência junto de outros. O GA1 sendo colaborador há largos anos na empresa conhece muito bem os constrangimentos existentes e sabe a partir deles articular estratégias de acção.

“como já tenho 7 anos disto, já sei como funciona” (GA1).

Os indivíduos têm sempre alguma margem para recusar sobre o que lhes é solicitado. Esta ideia remete para o carácter relacional do poder, em que o indivíduo que recebe uma ordem exerce uma pressão possível sobre aquele que a dá, no entanto, não podemos considerar que esta dimensão de reciprocidade garanta a supremacia, devido a que qualquer superior hierárquico terá sempre mais recursos que o subordinado. Para Boudon qualquer referência, pelo menos hipotética, à força por parte de um indivíduo estabelece por si só uma relação de poder em relação a outrem (Bernoux, 1985).

“é que senão se acalma (GA1), vai apanhar ar lá para fora (...) eu estou numa posição diferente da sua” (G4).

Entende-se o poder como a melhor forma para controlar a ordem dentro da empresa. A Gestão parte da ideia de que as suas ordens conduzem impreterivelmente à sua obediência, no entanto, a autoridade hierárquica não garante por si só a prossecução da ordem devido, aos conflitos de poder inerentes a qualquer organização.

“não faço nada (...) não tenho tempo para isso G1!” (EB1).

O recurso antitético do poder e da força é a legitimidade, que segundo Weber (1983), define-se como a capacidade de o detentor do poder em fazer aceitar as suas decisões. Esta ideia parte do princípio de que a autoridade está intrinsecamente conotada com uma relação de confiança, que pode existir fora de um estatuto de subordinação.

Em qualquer organização vão existir negociações permanentes onde cada indivíduo procura aumentar a sua margem de manobra e, por

consequente, o seu poder. Para Crozier e Friedberg (1977) existem quatro tipos de poder. O de especialista que como analisado pode ser associado ao EB4.

O segundo poder diz respeito ao domínio das relações com o meio. Quem souber controlar as relações com o exterior e posteriormente as comunicar à empresa detém o conhecimento nos dois campos, adquirindo assim um poder superior aos outros.

“ela (G5) é importante porque tem muitos contactos importantes para nós, é conhecida e mexe-se bem, faz um pouco de relações públicas” (G3).

O terceiro poder passa pelo controlo das informações e, por conseguinte pelo controlo do sistema de comunicações, assim quem controlar o seu interface ganha uma posição estratégica na empresa. O processo produtivo depende muito da correcta passagem da informação em conjunto com a correcta utilização dos sistemas informáticos. A capacidade de os gestores de *Booking* venderem mais está dependente da eficácia dos programas informáticos e da correcta comunicação da informação em tempo real.

“o G6 encara isto como um biscate, não está para isto, não está em causa o trabalho dele, que ele é bom, mas tínhamos que ter um gajo aqui a tempo inteiro” (EB9).

O G6, responsável pelos sistemas de informação e desenvolvimento informático apesar de não poder disponibilizar o tempo necessário também não pode ser substituído, porque como criador da maior parte dos interfaces só ele sabe como é que os programas informáticos estão construídos. Tem-se verificado uma certa desarticulação dos programas informáticos com as reais necessidades dos utilizadores.

O último poder é conseguido através do profundo conhecimento das regras da organização. Os indivíduos que conheçam bem as regras, melhor as saberão contornar.

“quero receber tudo a que tenho direito, senão saio da empresa, senão soubesse quanto é que a empresa factura!” (G3).

Como verificado o poder sem estratégia perde força, porque se é verdade que os objectivos dos indivíduos são alcançados através das relações



de poder, também não podemos esquecer as zonas de incerteza onde se desenrolam os jogos. Um indivíduo terá sempre dificuldade em tomar uma decisão porque não sabe como o outro irá reagir. Referimos aqui uma situação que define como as zonas de incerteza influenciam os comportamentos.

“mandou um e-mail para o G1 a avisar que ia para o Egipto e a pedir autorização. O G1 como é habitual não leu e enviou para mim, mas eu também não prestei atenção” (G3).

O EM1 fez algo de impensável para a realidade de trabalho na empresa, ao ir de férias sem a aprovação por parte da Gestão (apesar de a ter pedido).

“a sorte dele foi que nós precisamos dele (...) o G1 tinha a carta de rescisão debaixo da mesa, se armasse em esperto levava logo com ela!” (G3).

A imprevisibilidade do comportamento deste colaborador face ao que ouviria na reunião levou a que a Gestão se munisse de uma estratégia de acção secundária.

A incerteza neste caso foi determinante, os constrangimentos do meio defenderam a posição do trabalhador face ao poder hierárquico. O próprio pode ter aproveitado a sua autonomia para fazer uma escolha arriscada. Um actor que faça uma análise estratégica do poder e das zonas de incerteza, pode compreender o funcionamento da organização a que pertence e agir utilmente sobre ela (Crozier e Friedberg, 1977).

De referir uma ideia de Sainsaulieu (1997: 22), em que para este os indivíduos por vezes só tem o sentimento de existir como sujeitos activos numa história colectiva, depois de participarem em conflitos.

Verificamos que os interesses pessoais dos assalariados podem ser contrários aos objectivos da empresa a que pertencem, o que levanta a questão de saber como é possível desenvolver comportamentos de cooperação e integração eficazes para o bom funcionamento de qualquer organização. Existem dois tipos de resposta para se promover a cooperação: uma defende que a melhor maneira de atingir a integração é pela imposição de ordens que preconizem o cumprimento dos objectivos da organização; outra defende que a integração pode e deve ser feita pela via da negociação, de modo a atingir-se uma cooperação sem a supressão das liberdades individuais.

“o G4 foi atrás do EB1 agora, eu não papo destes grupos!” (G1).

Esta citação relata o desconforto sentido pelo G1 quando percebe que o Director de Operações foi à sua revelia atrás do EB1 após este ter apresentado o seu pedido de demissão à Gestão. Para o G1 a acção do G4 é sentida como uma afronta às decisões da Gestão. Qualquer organização tem que ser forçosamente um lugar de confiança, porque não existe em nenhuma organização uma unicidade de objectivos.

Muito destas situações potencia a que os trabalhadores organizem o seu sistema de relações para resolver problemas pontuais. Fazem-no sobretudo, através do sistema das alianças (Crozier e Friedberg, 1977), que incide sobre acções particulares e provisórias no tempo.

“se o G4 não vai falar com o G1 acerca do horário, começo eu a fazer os meus horários, ele é que é director de *Booking*, não somos nós que temos de ir falar” (EB2).

Os membros do *Booking* perante a passividade do seu superior hierárquico em decidir engendram estratégias de acção que lhes permitam fazer o horário estabelecido (para em alturas de pico trabalharem mais, descontam depois essas horas em períodos mais calmos). Estabelece-se uma aliança informal. Ao decidirem conjuntamente sobre a estratégia a seguir, conseguem que em caso de sanções, tenham que ser todos responsabilizados defendendo assim a posição individual de cada um.

Ao decidirem como grupo isolam o G4 colocando-o numa posição delicada, porque caso a Gestão considerasse a necessidade de intervir seria mais fácil responsabilizá-lo do que atribuir responsabilidades a um grupo de colaboradores.

O G4 em momentos críticos ficou por vezes isolado. A Gestão não o apoiou, como por vezes foi a própria a afrontá-lo publicamente sobre o seu desempenho.

“é só problemas, é considerado o pior ano de sempre, e é logo no ano que sou responsável de *Booking*, começo a pensar que estes problemas se devem a mim” (G4).

A última citação demonstra como ficou fragilizada a posição do G4 a dada altura. O GG1 foi um caso de aproveitamento face à fragilidade do seu superior hierárquico, parecendo que por vezes não lhe reconhecia autoridade.

“eu vou falar com ele (GG1), a mim respeita-me, faz o que eu digo e acabou” (G3).

A relação informal que o G3 tem com o GG1, permite-lhe ter uma grande influência sobre este, ou seja, consegue que o GG1 obedeça sem ter que invocar a sua posição hierárquica. Muitos dos diferendos na empresa são resolvidos através das relações informais.

O poder do superior hierárquico é decisivo em situações caracterizadas pelo antagonismo entre assalariados e empregadores, de facto, existe sempre um princípio de subordinação hierárquica nas relações que se estabelecem dentro de uma empresa. Para Reynaud (1995) existe em qualquer empresa um constrangimento colectivo que é explicado pela negociação entre os grupos (negociação conjunta), no entanto, não se pense que este constrangimento aniquila as liberdades individuais, porque qualquer organização é dotada de um conjunto de regras que supõem uma arbitragem entre o constrangimento colectivo e a liberdade individual. As regras ao contrário do que é difundido não são imutáveis, universais e muito menos estáveis, elas variam consoante o tempo, o lugar, a situação, os actores em presença, etc.

Para o mesmo autor o que importa é que cada organização se dote de um conjunto de regras que garantam a sua finalidade e assegurem o respeito pelas opiniões dos seus membros.

“Quantos pedidos é que estão a entrar na *Web*? (...) o quê, não sabes do que estou a falar, então não és tu que está a distribuir os pedidos que entram através da *Web*?” (G1).

Devido à inexistência de regras claras de trabalho o processo de vendas online não funcionou durante 20 dias, originando uma perda de receitas. Não existe o princípio de ouvir-se os trabalhadores sobre as regras de funcionamento. A Gestão tem um espírito próprio que faz com que nenhuma tentativa de oposição seja durável no tempo sob pena de se excluir da comunidade (Sainsaulieu, 1997: 266). Isto tem impedido a discussão, levando a que muitos assalariados se isolem, não contribuindo para o melhoramento do funcionamento da empresa.

A Gestão parece considerar que só a si compete decidir, devido aos subordinados desconhecerem os constrangimentos económicos da empresa. Para Reynaud (Idem), o que importa referir é que aqueles que se exprimem na organização informal não têm apenas por princípio uma lógica de sentimentos pessoais, sendo a sua expressão um modo pelo qual procuram garantir uma maior autonomia face a quem exerce uma lógica de custos, e por conseguinte, uma lógica de controlo.

“há pessoas que já choraram por não conseguir responder aos *e-mails*, andamos a acordar às 6 para estarmos aqui às 7, está mesmo muito mau” (GA1).

Esta situação fez com que os membros do *Booking* convergissem numa estratégia colectiva que podia passar pela não-aceitação da situação a partir das regras formais (contrato de trabalho), ou pela sugestão através de regras informais de uma forma alternativa de realizar o trabalho que não passasse pela imposição de mais horas de serviço.

“era interessante dividirmos o atendido telefónico em dois turnos, assim quem atendia de manhã podia-se dedicar durante a parte da tarde a tratar das suas reservas” (EB2).

Os membros do *Booking* preferiram confrontar o poder hierárquico sugerindo outra forma de realizar o trabalho que diminuísse a pressão a que estavam sujeitos, garantindo também que as ideias apresentadas não punham em causa os interesses da empresa. Esta estratégia (entendida como uma regulação autónoma [Idem]) surge como tentativa de confrontar as relações de poder na empresa, de modo a esbater a relação desigual entre assalariados e Gestão.

“este é o pico do pico, precisamos de todos a atender telefonemas” G3.

A não-aceitação por parte da Gestão das ideias sugeridas pelos membros do *Booking* bem como a indiferença demonstrada em relação às pessoas que abandonavam a empresa levou a uma situação de desânimo por parte dos assalariados em relação ao seu trabalho.

“é que nem fazem o mínimo esforço de demover as pessoas, encaram como natural a demissão das pessoas” (EB5).

Em dados momentos os gestores de *Booking* atenderam os clientes de forma agressiva, demonstrando o seu descontentamento cada vez que tinham que falar com um cliente pessoal. Constatou-se o volume anormal de chamadas que certos clientes faziam, não obtendo qualquer resposta por parte do gestor encarregue da sua reserva.

A situação agravou-se de dia para dia, chegando a ser perceptível a existência de um boicote informal (não assumido) ao atendimento telefónico. A tentativa de contornar as vontades individuais dos assalariados verificou-se contraproducente para a imagem da empresa.

“uma cliente a dizer que somos a agência menos profissional com quem lidou” (EM1).

O boicote informal fez com que a Gestão repensasse (não o admitindo publicamente) nas propostas apresentadas, e decidisse pela contratação temporária de dois trabalhadores.

A regulação autónoma surge da necessidade de os trabalhadores face às prescrições impostas pelos superiores hierárquicos procurarem alternativas para executarem o seu trabalho, tentando capitalizar os seus conhecimentos de modo a poderem interferir no processo de produção. A forma pela qual os membros do *Booking* procuraram esbater o poder hierárquico não foi incoerente nem muito menos irracional. Os assalariados demonstraram que tem a sua própria racionalidade, que pode ser ou não a mais pertinente para a Gestão.

Verificamos que as estratégias desenvolvidas pelos actores originam a formação de regras de jogo que delimitam as relações de poder, provocando o confronto entre as duas regulações. O conceito de jogo remete para a ideia de um processo aberto e contínuo onde as regras vão sendo construídas e reconstruídas segundo as estratégias dos actores, comportando a memória de todas as relações anteriores de poder que servirão de base para a formulação de novas regras e estratégias futuras.

A única garantia para a permanência das regras do jogo passa pelo estabelecimento de consensos e compromissos entre assalariados e

empregadores (regulação conjunta). O poder origina conflitos, devido a que quem se considera desprovido de acesso ao poder pelas regras formais, procurará obtê-lo através das regras informais, isto é, existirá sempre uma luta pelo poder como estratégia de garantir a autonomia de um grupo face aos outros.

Verificou-se a existência de duas subculturas no departamento de *Booking* que por vezes entravam em choque. Uma correspondia aos trabalhadores com mais anos de casa, que consideravam a antiguidade como um posto, permitindo-lhes ter algum estatuto e poder junto dos recém-chegados à empresa. Estes formavam a espaços uma segunda subcultura sobretudo, em situações que demonstravam alguma animosidade face ao tratamento que recebiam por parte dos “veteranos”.

Em muitos casos colocaram em causa as ordens que recebiam, recusando a sua execução. Com o tempo apreenderam que só a Gestão detinha poder para ordenar seja o que fosse. Constata-se que as relações habituais de trabalho permitem aos actores conceber as suas estratégias futuras (Sainsaulieu, 1997: 276).

De referir uma terceira subcultura que se formou entre o G4 e GA1. O primeiro tinha uma posição de chefia dentro da empresa, no entanto, os seus subordinados não lhe reconheciam legitimidade e a Gestão não o defendia junto dos mesmos. Por sua vez o GA1 não tinha uma posição hierárquica forte, mas tinha o profundo conhecimento das regras organizacionais.

Ajudando o G4 a controlar os elementos do *Booking*, o GA1 recuperaria o seu estatuto, porque veria o seu poder legitimado pelo poder hierárquico do G4. Este por sua vez controlando o *Booking*, resolveria a maior parte dos problemas operacionais.

À pressão do G4 e do GA1, juntou-se a pressão da Gestão sobre os trabalhadores recém-chegados. Os lapsos eram considerados como indesculpáveis, parecendo existir na empresa uma espécie de loucura da exigência. Esta tomada de posição fez com que muitos dos elementos do *Booking* que sempre defenderam uma ideia de equipa tivessem optado por acções individualistas.

“não ajudo ninguém, não me peçam explicações, desenrasquem-se” (EB2).

Um actor nem sempre representa um indivíduo, a relação não é linear, porque um actor pode ser um grupo, e um grupo pode ser um actor único, como também os elementos de um grupo podem tentar atingir os seus objectivos individualmente (Cerdeira, 2004). No *Booking* notava-se um individualismo crescente sobretudo, quando muitos apregoavam o seu mérito para se afastarem dos demais. Sainsaulieu (1997) destaca este tipo de atitudes como um factor em franco desenvolvimento nas empresas.

Apesar de terem objectivos individuais e por vezes utilizarem estratégias de acção opostas, os membros do *Booking* tinham em relação a muitas matérias uma visão comum.

As situações vividas dentro do *Booking* estruturam-se no eixo das sociabilidades em que verificamos duas situações definidas por Francfort (1995). A primeira em que a maior parte dos elementos do *Booking* se preocupa com o trabalho dos outros, desenvolvendo relações intensas entre si, respeitando um certo conformismo de grupo. A segunda situação caracteriza todos aqueles trabalhadores que limitam as relações com os seus colegas ao estritamente necessário.

Analisando em específico as relações entre departamentos, verificou-se que apesar das subculturas dentro do *Booking* se confrontarem diariamente, estas reforçavam-se de forma unitária e espontânea quando tinham que entrar em confronto com o departamento de *Marketing*, e sobretudo, com o departamento de Contabilidade. Nestas situações o *Booking* era um único grupo.

Os membros do *Booking* consideram que os elementos do departamento de *Marketing* são beneficiados em termos de carga de trabalho.

“estamos aqui à rasca, mas a G5 pode ir esta semana de férias (...) pedem tanto a uns, e a outros nada (...) uns são enteados, outros são filhos!” (GG1).

Dentro do departamento de *Marketing* existia uma única subcultura, constituída pelos poucos trabalhadores do departamento, em que estes consideravam que o seu trabalho era visto de forma depreciativa por todos. O sentimento de desconforto neste departamento era o mais explícito dentro da empresa, foi evidente o seu desagrado face à forma como decorria o seu

trabalho, e à falta de reconhecimento que tinham. O mal-estar neste departamento foi tão grande durante o período observado, que dos elementos iniciais só restava a Directora.

Os atritos entre o departamento de Contabilidade e o departamento de *Booking* são de natureza mais estrutural, administrativa, e sobretudo, mais persistentes no tempo. A animosidade entre departamentos passa de temporada para temporada, independentemente das pessoas que constituem os grupos. Uma das razões deve-se ao facto de a Contabilidade controlar uma parte essencial do trabalho dos elementos do *Booking*, que é a sua facturação.

São os membros da Contabilidade que detectam os erros de facturação, são eles que traduzem em resultados práticos e mesuráveis os números de cada gestor.

Além do trabalho comercial, os gestores de *Booking* ficam responsáveis pela parte contabilística dos seus processos. Isto origina uma sobrecarga de trabalho, porque quanto mais venderem, mais terão que controlar a facturação, e mais será a probabilidade de erro em algumas reservas. Perante este sistema fica-se com a ideia de que vender mais é prejudicial.

Existe uma clara confrontação entre o departamento do *Booking* e o departamento da Contabilidade quanto à forma como são geridos e controlados os pagamentos dos clientes. No entender dos elementos do *Booking* essa tarefa nunca devia estar a seu cabo, mas sim afecta à Contabilidade. O argumento utilizado é de que os gestores de clientes têm de estar preocupados em vender o produto.

“em qualquer agência não são os gestores a tratar dos pagamentos, quem trata disso é a contabilidade” (EB5).

Os membros do *Booking* tinham dificuldade em justificar-se perante os elementos da Contabilidade, devido a não lhes reconhecerem legitimidade para exigir seja o que fosse.

“estas gajas da contabilidade já me estão a chatear, é só e-mails a dizer para fazermos isto e aquilo, devem pensar que mandam” (EB3).



Há uma diferença, no entanto, quanto à forma como é encarado este problema, se da parte dos elementos do *Booking* existe uma forte oposição à forma como os elementos da Contabilidade trabalham, já por parte destes denota-se que reconhecem o problema, mas em vez de optarem pela confrontação, afirmam que apenas cumprem com as ordens da Gestão.

“toda a gente pensa que nós somos as más das fitas, só fazemos o que o G1 manda, se ele um dia disser que temos de controlar os pagamentos, que remédio temos nós” (EC1).

O departamento de Contabilidade era composto por quatro colaboradores que defendiam as mesmas ideias e regras de trabalho para a empresa, nesse sentido também eles formavam outra subcultura.

Um dos valores definidos pela Gestão passa pelo espírito e trabalho de equipa como estratégia preferencial para o desenvolvimento do seu produto, mas espírito de equipa é algo que não existe na empresa. Qualquer organização tem a vivacidade dos seus actores devido, a serem as suas solidariedades colectivas a potenciarem o desenvolvimento social, contudo, para serem eficazes necessitam impreterivelmente de apoiar-se em valores e normas elaboradas nos grupos (Francfort, 1995).

O desenvolvimento dos recursos humanos é promovido como forma de adopção de uma política que atraia e retenha colaboradores, se quanto ao atrair é verdade que o consegue fazer, já o manter é uma história completamente diferente, como prova a saída de 15 trabalhadores da empresa.

## 4. Considerações Finais

Neste trabalho constatámos que certos princípios das teorias de administração clássicas (Taylor, Fayol, Weber, entre outros) continuam a inspirar empregadores e quadros com responsabilidades na organização e gestão das empresas. Muitas empresas têm optado por tornar mais subtil e aperfeiçoado o sistema de racionalização e do controlo, de modo a serem suprimidas as contrariedades humanas. Ou seja, não se pretende mudar a lógica organizacional, mas apenas uma maneira de contornar as vontades individuais. Sabe-se que elas existem, e que são um possível entrave a qualquer processo ou mecanismo de produção. Todavia, em vez de se procurar um caminho alternativo que passe por integrar os objectivos individuais e os objectivos organizacionais opta-se pela elaboração de esquemas complexos que consigam promover a competitividade e o sucesso das empresas, sem o envolvimento sério dos que nelas trabalham. É este o caso da empresa.

A matriz ideológica da empresa preconiza que os assalariados renunciem ao pagamento de horas extraordinárias, porque se entende que a temporada exige um esforço extra, que não pode ser compensado monetariamente. Ainda que compelidos à aceitação desta situação, em muitas situações os assalariados reagiram sugerindo formas de trabalho alternativas que diminuíssem o excesso de trabalho, e por conseguinte, a elevada pressão a que estavam sujeitos. Esta vontade não tem por princípio sentimentos pessoais, é sobretudo, a forma que encontram para garantirem uma maior autonomia face a quem exerce uma lógica de controlo. As estratégias produzidas em conjunto (regulação autónoma) tiveram o propósito de confrontar as relações de poder instituídas na empresa. Verificou-se por diversas vezes que após a recusa às propostas apresentadas, o serviço de atendimento piorava, obrigando a Gestão a repensar a sua estratégia e sobretudo, procurar estabelecer compromissos (regulação conjunta) entre ambas as partes.

Factores de mobilização à volta de um projecto comum são algo que não existe na empresa. Promove-se apenas a utilização de símbolos por modo a

identificar a empresa para o exterior. A cooperação resulta mais dos constrangimentos de perder o emprego do que da adesão a um projecto colectivo em que todos se reconhecem.

Na verdade, como foi referido, apesar da empresa preconizar a aceitação das diferenças dos trabalhadores e garantir a oportunidade a todos de expressar as suas ideias e opiniões num espaço de tolerância e respeito mútuo, não existe, na prática, uma cultura de abertura ao diálogo.

Todavia, entende-se que é um erro considerar que o poder hierárquico possa impedir o surgimento de conflitos. Apesar de qualquer superior hierárquico ter sempre mais recursos que o subordinado, este tem sempre alguma margem de manobra para recusar o que lhe é pedido.

É entendido pela Gestão que o poder é a melhor forma para controlar a ordem, devido a partir-se da proposição de que as ordens conduzem impreterivelmente à sua obediência. Contudo, a autoridade hierárquica não garante por si só a prossecução da ordem devido aos conflitos de poder. Verificou-se por vezes que os trabalhadores conseguiam rebater o poder hierárquico, ao fazerem uma análise estratégica do poder e das zonas de incerteza, conseguindo desse modo compreender o funcionamento da empresa e agir utilmente sobre ela.

A conclusão maior que se retira do estudo da empresa é que no seu seio coexistem diversas subculturas, não sendo, no entanto, nenhuma delas suficientemente forte ao ponto de colocar em causa a ordem imposta pela cultura dominante (da gestão). O receio que a Gestão exerce sobre os dissidentes é elevado, o que origina que muitos trabalhadores optem por não se agruparem publicamente a nenhum grupo. Naturalmente, isso não significa que os assalariados não tomem partido e que não se agrupem informalmente.

No departamento de *Booking* constatou-se a existência de duas subculturas que, sobretudo, no início da temporada entravam em choque. Uma delas corresponde aos trabalhadores “veteranos”, a outra corresponde aos recém-chegados. A maior parte dos conflitos teve origem na tentativa do primeiro grupo ter um ascendente sobre o segundo.

A análise mostrou que as situações vividas dentro do departamento de *Booking* se estruturaram no eixo das sociabilidades. Se por um lado a maior parte dos elementos desenvolveu relações intensas entre si, por outro lado,

alguns trabalhadores limitaram as relações com os colegas ao estritamente necessário.

No que se refere à gestão conclui-se que esta se tem vindo a mostrar incapaz de aprender com os seus próprios erros (*learning organization*), porque apesar de assumir algumas insuficiências nos seus processos de trabalho não consegue analisá-las. Assim, embora tenha considerado necessário a criação de um sistema de prevenção de falhas, entende que não é o sistema que falha, mas sim o trabalhador, ou seja, para que tudo funcione bem só depende daquele que executa. Não se procuram as razões para as falhas, mas sim os culpados dessas falhas.

## 5. Bibliografia

ASHMOS, D, e HUBER, G. (1987), *The Systems Paradigm in Organization Theory: Correcting the Record and Suggesting the Future*, The Academy of Management Review, Vol.12, No.4.

BERNOUX, Philippe, *Três Conceitos Chaves da Análise Estratégica*, in *A Sociologia das Organizações*, Porto, Rés-Editora, s.d., pp. 133-165 (Original: *La Sociologie des Organisations. Initiation Théorique Suivie de cas Pratiques*, Paris Éditions du Seuil, 1985).

BOUDON, Raymond (1990), *O lugar da desordem*, Lisboa, Gradiva.

CERDEIRA, M. Conceição (2004), *Dinâmicas de transformação das relações laborais em Portugal*, Cadernos de Emprego (2), DGERT, MAET.

CHAGAS LOPES, M. e Pinto, A (1999), *Competitividade, Aprendizagens e Soluções Pedagógicas*, Oeiras, Celta.

CROZIER, Michel (1994), *A empresa à escuta*, Lisboa, Ed. Instituto Piaget.

CROZIER, Michel (1971), *La Société bloquée*, Paris, Seuil.

CROZIER, M., e FRIEDBERG, E (1977), *L'Acteur et le Système*, Paris, Seuil.

CROZIER, Michel (1970), *Le Phénomène Bureaucratique*, Paris, Seuil.

CROZIER, Michel (1979), *On ne Change pas la Société par Décret*, Paris, Éditions Bernard Grasset.

FERREIRA, J.M. Carvalho (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, Ed. McGraw-Hill.

FRANCFORT, I.; OSTY, F.; SAINSAULIEU, R., (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclé Brouwer.

GOMES, A.D. (1996), *Cultura organizacional in C. A.Marques & M.P.Cunha, Comportamento organizacional e gestão de empresas*, pp.353-396, Lisboa, Publ.Dom Quixote.

GRANOVETTER, Mark (1985), *Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness*, publicado em *American Journal of Sociology*, 91: 3, pp. 481-510.

GRUPO de LISBOA (1994), *Limites à Competição*, Lisboa, Publicações Europa-América.

KOVÁCS, Ilona (2002), *As metamorfoses do emprego*, Oeiras, Celta.

KOVÁCS, I., e CERDEIRA, M. C. (2001), *Cultura de empresa e gestão pela cultura*, in *Cadernos de STE*, 3.º Ano, Gestão.

KOVÁCS, Ilona (2007), *Flexibilidade de Emprego*, Oeiras, Celta.

KOVÁCS, I., e CASTILLO, J. J. (1998), *Novos Modelos de Produção*, Oeiras, Celta.

LINHART, Danièle (2008), *A caminho da desumanização*, Le Monde Diplomatique.

MINTZBERG, Henry, *Modelo Organizacional: Moda ou Adaptação às Necessidades?*, Caderno de Textos da Associação de Estudantes do ISCTE, 1988/89 (Trad. do original *Organization Design: Fashion or Fit?* Harvard Business Review, Janeiro-Fevereiro 1981)

MINTZBERG, Henry (1989), *Politics and the Political Organization*, in *Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organizations*, Nova Iorque, The Free Press, Pp. 236-252.

PETERS, T., e WATERMAN, R. (1987), *In Search of Excellence* (Na Senda da Excelência), 1ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

QUIVY, R., e CAMPENHOUDT, L. V. (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Ed. Gradiva.

REYNAUD, Jean-Daniel (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès Édition.

SHARPE, Diana R., *Managerial Control Strategies and Subcultural Processes – On the Shop Floor in a Japanese Manufacturing Organization in the United Kingdom*, In: Sackman, Sonia, A. (1995), *Cultural Complexity in Organizations*, Sage Publications, pp.228-251.

SCHEIN, E. H. (1985), *Organizational culture and leadership*, São G1, Jossey-Bass.

SAINSAULIEU, Renaud, *Sociologia da Empresa – Organização, Cultura e Desenvolvimento*, Instituto Piaget (Trad. do original Sociologie de l'entreprise, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1997).

VALA, J., e MONTEIRO, M. B. (1997), *Psicologia Social*, 3ª Edição, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

WEBER, Max (1983), *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, Lisboa, Editorial Presença.

WEICK, Karl (1995), *Sensemaking in Organizations*, London, Sage Publications.

## **Endereços WEB consultados**

PARENTE, Cristina, Avaliação do impacto na Formação sobre as Trajectórias Profissionais e a Competitividade Empresarial. Um ensaio em empresas do Sector Têxtil do Vale do Ave, ISCTE, 1996 in <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/1394.pdf>

TEIXEIRA, Cláudio et al.: Os novos horizontes de inovação – fazer da empresa um bem social, Comissão Nacional Justiça e Paz in <http://www.agencia.ecclesia.pt/ecclesiaout/cnjp/ComissaoDocumentos/RSE03.03.pdf>